



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

MONIKULTTUURINEN HENKILÖSTÖTYÖ

Case: Osuuskauppa Hämeenmaa

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Johtaminen ja viestintä
Opinnäytetyö
Kevät 2015
Heta Lehtinen

Lahden ammattikorkeakoulu
Johtaminen ja viestintä

Lehtinen, Heta:

Monikulttuurinen henkilöstötyö
Case: Osuuskauppa Hämeenmaa

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 48 sivua, 3 liitesivua

Kevät 2015

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten jatkuvasti lisääntyvä venäläismatkailijoiden määrä näkyy henkilöstössä yrityksessä, jossa palvelee venäläisiä. Tutkimuksessa tarkasteltiin, miten heitä varten rekrytoidaan palveluhenkilöstöä ja miten näiden ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden johtaminen on erilaista kuin kotimaisen henkilöstön.

Opinnäytetyön teoreettinen osuus käsitteli rekrytointia sekä monikulttuurista työyhteisöä. Rekrytointiosuudessa painotettiin, miten rekrytointiprosessi etenee työvoiman tarpeen määrittelystä työntekijän palkkaamiseen, oli kyse suomalaisesta tai ulkomaalaisesta työntekijästä. Työyhteisön osuudessa tarkasteltiin monikulttuurisen työympäristön vaikutuksia arkipäivän johtamisessa.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta, jonka ainestonkeruumenetelmänä toimivat teemahaastattelut. Tutkimusta varten haastateltiin Osuuskauppa Hämeenmaan suurimpien yksiköiden päälliköitä, henkilöstön jäseniä sekä HR-asiantuntijaa syksyllä 2014. Empiirisen osuuden tutkimus keskittyi siihen, mitä haasteita esimiehet kokivat olevan siinä, että henkilöstön rekrytoinnissa pitää ottaa huomioon yhä enemmän kielitaitoa ja mitä haasteita tämän monikulttuurisen yhteisön johtamisessa on. Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa, mitä lisähaasteita venäläisasiakkaat tuovat henkilöstöjohtamiseen.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että asiakaskunnan monikulttuuristumisen myötä myös henkilöstöstä tulee monikulttuurisempaa. Monikulttuurinen henkilöstö koetaan Hämeenmaan toimipaikoissa rikkautena, mutta se tuo myös omat haasteensa työpaikan arkeen.

Asiasanat: työyhteisö, monikulttuurisuus, henkilöstötyö, rekrytointi

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

LEHTINEN, HETA:

Multicultural human resource
management
Case: Osuuskauppa Hämeenmaa

Bachelor's Thesis in Management and Communications, 48 pages, 3 pages of
appendices

Spring 2015

ABSTRACT

The purpose of this thesis was to find out how the constantly increasing number of Russian tourists affects the personnel of a company which serves Russians. The aim of the study was to find out, how to recruit service personnel for the Russian tourists and how managing foreign personnel differ from managing Finnish personnel.

The theoretical part of this thesis discusses the recruiting process and multicultural working environments. The section discussing recruitment underlines how the recruiting process progresses from defining the need of workforce to hiring employees, whether Finnish or foreign personnel. The section concerning the working environment introduces how multicultural working environments affect everyday management.

This study was carried out using a qualitative method and the data were obtained by theme interviews. The heads of the biggest departments of Osuuskauppa Hämeenmaa Ltd, some members of the personnel and a human resource specialist were interviewed in autumn 2014. The empirical part focuses on the challenges they faced during the recruitment process, when they had to take into account language skills even more than usual and what challenges there are in managing a multicultural work community. The purpose of the study was to find out which kind of additional challenges Russian customers cause for human resource management.

In conclusion, due the multiculturalisation of the case company's customer base, also the personnel becomes more multicultural. Having multicultural personnel is considered as richness in the various offices of Hämeenmaa, but it also brings challenges to everyday life in the workplace.

Keywords: work community, multiculturalism, HR work, recruiting

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön taustat	1
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset	2
1.3	Opinnäytetyön rakenne ja tutkimusmenetelmät	2
2	REKRYTOINTI	5
2.1	Henkilöstösuunnittelu ja työvoiman tarpeen kartoitus	6
2.2	Rekrytointiviestintä ja rekrytointiprosessi	7
2.3	Työhakemukset ja hakijan valitseminen haastatteluun	10
2.4	Työhaastattelu	10
2.5	Soveltuvuuden arviointi	12
2.6	Valintapäätöksen tekeminen	13
2.7	Valinnan jälkeen	14
3	MONIKULTTUURINEN TYÖYHTEISÖ	17
3.1	Kulttuuri	17
3.2	Monikulttuurisuuden lisääntyminen työyhteisöissä	18
3.3	Viestintä eri kulttuureista tulevien välillä	20
3.4	Esimiestyö monikulttuurisessa työyhteisössä	20
3.5	Monikulttuurisuuden mahdollisuudet	22
3.6	Monikulttuurisuuden haasteet	23
4	CASE: OSUUSKAUPPA HÄMEENMAAN VENÄLÄISTAUSTAISET TYÖNTEKIJÄT	25
4.1	Venäläiset Suomessa	25
4.2	Toimeksiantajan esittely	26
4.3	Haastattelututkimus	26
4.3.1	Haastattelututkimuksen menetelmä	27
4.3.2	Haastattelututkimuksen toteutus	28
5	TUTKIMUSTULOKSET	29
5.1	Eri kulttuurista tulevien rekrytointi Hämeenmaalla	29
5.2	Monikulttuurinen työyhteisö Osuuskauppa Hämeenmaalla	33
5.3	Venäläistaustaisten työntekijöiden kokemuksia työyhteisöstä	37
6	YHTEENVETO	41
6.1	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti, jatkotutkimusaiheet	44

LÄHTEET

46

LIITTEET

49

1 JOHDANTO

Ensimmäinen luku käsittelee opinnäytetyön taustaa sekä aiheen valintaa. Lisäksi käydään läpi opinnäytetyön tavoitteita sekä tutkimuskysymyksiä. Viimeisenä on tietoa opinnäytetyön rakenteesta sekä käytetyistä tutkimusmenetelmistä.

Suomi on ollut viime vuosina venäläisten suosikkimatkakohde kaikkien matkojen lukumäärissä mitattuna. Venäläisten Suomeen tekemien matkojen lukumäärä on ollut kasvussa tasaiseen tahtiin 1990-luvun alkupuolelta saakka. Vuonna 2012 matkojen määrä kasvoi edellisvuodesta runsaat 13 %. Suosituimpia matkakohteita ovat Lappeenranta, Helsinki ja Imatra, mutta venäläismatkailijoita riittää muuallekin Suomeen. Aiemmin suurin osa venäläisten matkoista Suomeen oli työmatkoja, nykyisin ostosmatkat ja lomamatkat ovat yleisimmät syyt Suomeen matkustamiselle. (TAK Oy 2013.)

Vuonna 2012 venäläiset tekivät tammi-syyskuussa Tax-free-ostoksia yli neljänneksen enemmän kuin edellisenä vuonna. 75 % venäläisistä käytti Suomessa rahaa elintarvikkeisiin (Kaupan liitto 2012). Samana vuonna Lahden alueella venäläisasiakkaat tekivät Tax-Free-ostoksia 4,6 miljoonalla eurolla (YLE 2013).

1.1 Opinnäytetyön taustat

Venäläisasiakkaiden lisääntyessä myös vähittäiskaupan alalla, tarvitaan myös venäjänkielentaitoista henkilökuntaa. Opinnäytetyön toimeksiantajan, Osuuskauppa Hämeenmaan, alueella käy vuosittain myös paljon venäläisiä asiakkaita, joita varten on hyvä olla olemassa kielitaitoista henkilökuntaa. Viime vuosina onkin rekrytoitu suurimpiin toimipaikkoihin enemmän venäjänkielentaitoista henkilökuntaa, josta suurin osa on Suomessa asuvia venäläisiä.

Venäläisasiakkaiden lisääntynyt määrä täytyy ottaa huomioon henkilökuntaa rekrytoidessa. Nämä venäläistaustaiset työntekijät taas tuovat mukanaan monikulttuurisuutta työyhteisöön.

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten venäläisasiakkaat näkyvät vähittäiskaupan alan henkilöstössä. Tarkoituksena on selvittää asiakkaiden kansainvälistymisen vaikutteita rekrytoinnissa ja työympäristössä. Opinnäytetyön toimeksiantajana on Osuuskauppa Hämeenmaa, jonka toimipisteissä venäläisasiakkaiden määrä on lisääntynyt viime vuosina huomattavasti.

Opinnäytetyön aihe valittiin, koska Osuuskauppa Hämeenmaa ei ole tutkinut aiemmin juuri mitään venäläisasiakkaiden vaikutuksia. Opinnäytetyön tekijän toiveesta tutkimus tehtiin henkilöstönäkökulmasta. Lahden alueen toimipisteet ovat jo pitkään olleet myös venäläismatkailijoiden suosiossa ja niissä työskentelee joitakin venäläistaustaisia työntekijöitä.

Tutkimuskysymys:

- Miten venäläistaustaisten asiakkaiden määrän lisääntyminen on vaikuttanut henkilöstön rekrytointiin, työyhteisöön ja johtamiseen?

Tätä päätutkimuskysymystä tuetaan kahden alakysymyksen avulla, joiden tarkoituksena on selkeyttää ja avata enemmän päätutkimuskysymyksen tarkoitusta:

- Miten venäläisasiakkaat ovat vaikuttaneet rekrytointiin viime vuosina?
- Mitä muutoksia venäläisasiakkaat ovat tuoneet työyhteisöön ja esimiestyöhön?

Tämä opinnäytetyö paneutuu siihen, miten venäläisasiakkaat näkyvät henkilöstötoiminnoissa Osuuskauppa Hämeenmaan suurimmissa toimipaikoissa. Opinnäytetyön keskeisinä kohtina ovat rekrytointi sekä monikulttuurinen työyhteisö.

1.3 Opinnäytetyön rakenne ja tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyö koostuu kahdesta osasta: teoriaosuudesta sekä empiirisestä tutkimusosasta. Teoreettisen osuuden aiheet tukevat empiiristä tutkimusosuutta.

Teoreettinen osuus jakautuu kahtia niin, että ensimmäisenä lukuna on henkilöstön rekrytointi ja monikulttuuristumisen näkyminen rekrytoinnissa. Toisena lukuna on monikulttuurisen työyhteisön johtaminen ja sen mukanaan tuomat haasteet sekä mahdollisuudet.

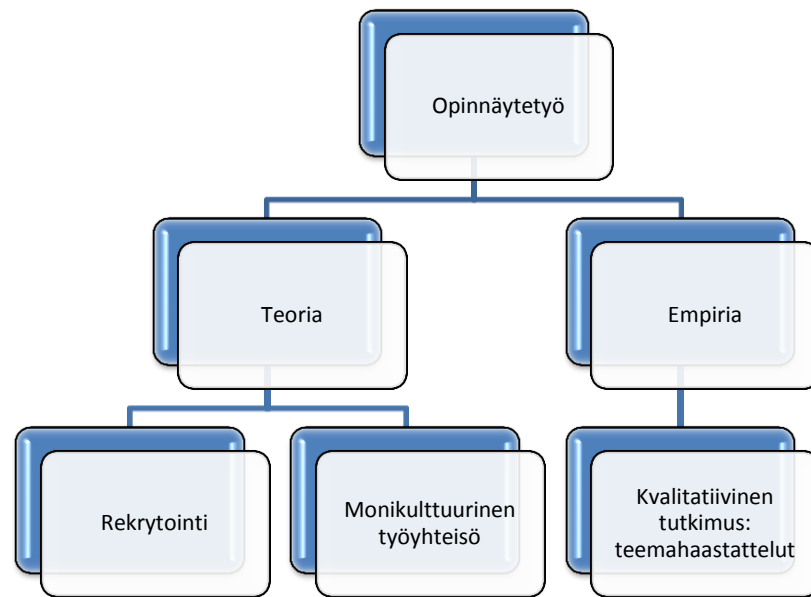
Opinnäytetyön teoreettisen osuuden lähteinä on käytetty sekä sähköisiä että kirjallisia lähteitä. Suurin osa lähteistä on kotimaisia julkaisuja. Näiden lähteiden lisäksi työssä on käytetty jo tehdyistä opinnäytetöistä ja tutkimuksista saatua tietoa. Empiirinen tutkimus on tehty kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, joka nähtiin parhaaksi tavaksi tutkia asiaa.

Empiirinen osuus koostuu kvalitatiivisesta tutkimuksesta, jossa aineistonkeruumenetelmänä on käytetty teemahaastatteluita. Teemahaastatteluiden avulla on haettu vastauksia aiemmin asetettuihin tutkimuskysymyksiin, joilla voidaan selvittää, miten venäläisasiakkaiden lisääntyminen on vaikuttanut henkilöstöön.

Tutkimus tehtiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Kvalitatiivinen tutkimus on kiinnostunut yhtä aikaa useasta tekijästä, jotka vaikuttavat lopputulokseen. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on etsiä säännönmukaisuuksia ja monimuotoisuutta. Se lähtee yleisistä käsitteistä, jotka muuttuvat tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 24 - 25.)

Suomessa yleisin tapa kerätä aineistoa on haastattelut, joiden tarkoituksena on selventää, mitä haastateltavalla on mielessään. Haastattelu on keskustelua, joka etenee haastattelijan toimesta ja johdattelemana. Se on vuorovaikutusta, jossa vaikutus on molemminpuolista. Haastatteluja on monenlaisia, joista tähän tutkimukseen on valittu teemahaastattelut. Niissä aiheet on määritelty etukäteen, mutta kysymykset voivat olla vapaamuotoisia ja niiden järjestys sekä laajuus voivat vaihdella haastatteluissa. Perinteisesti haastattelijalla on tukilista käsiteltävistä asioista, muttei tarkkoja kysymyksiä. (Eskola & Suoranta 1999, 86 – 87.)

Opinnäytetyö koostuu kahdesta eri osuudesta, ensimmäinen eli teoriaosuus tukee jälkimmäistä eli empiiristä osuutta. Alla oleva kuvio 1 havainnollistaa tämän opinnäytetyön rakennetta.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

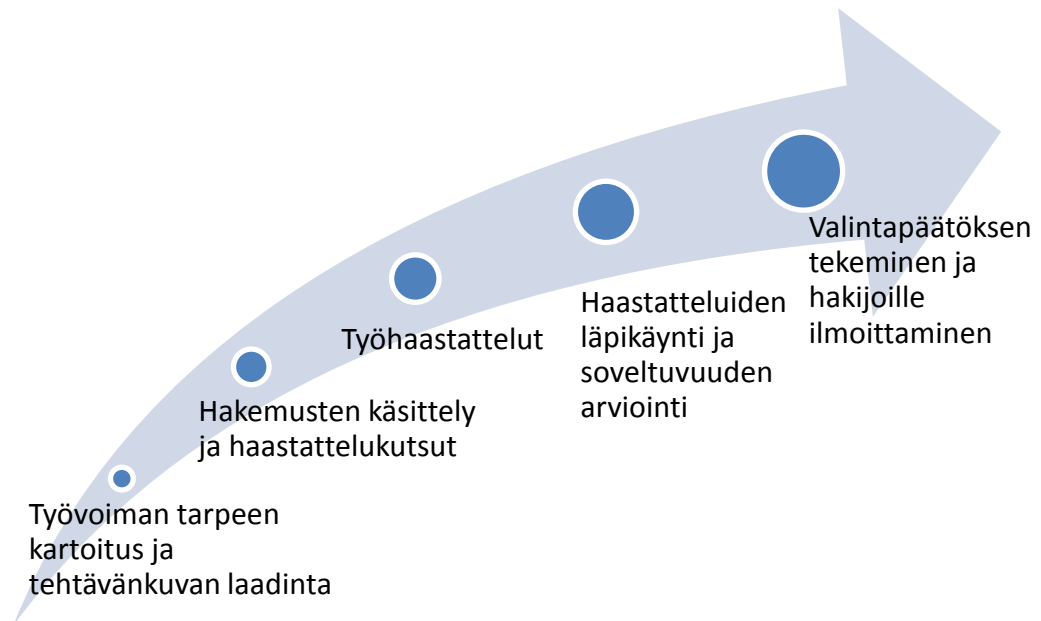
2 REKRYTOINTI

Yrityksen rekrytointiprosessi sisältää ne toimenpiteet, jotka vaaditaan, että yritykseen saadaan sen tarvitsemat henkilöt. Rekrytointi on yleensä kauaskantoinen sekä iso päätös yritykselle. Lisäksi rekrytointi on yritykselle iso investointi, joka vaikuttaa yrityksen toimintaan. Epäonnistunut rekrytointi voi aiheuttaa ongelmia niin valitulle henkilölle kuin asiakkaille sekä työnantajayritykselle. Onnistunut rekrytointi parhaimmillaan nostaa organisaation laatua ja tuo kehitysvoimaa. (Viitala 2007, 100.)

Rekrytointitilanne voi olla se, että yrityksen vanha työntekijä lähtee tai toiminta laajenee niin, että tarvitaan lisää henkilöstöä. Henkilöstöä voidaan hankkia myös sen takia, että organisaatioon tarvitaan uutta osaamista, jota ei saada oman henkilöstön kehittämällä tarpeeksi nopeasti. (Viitala 2007, 100.)

Uuteen tehtävään valitulta odotetaan usein paljon. Hänen pitäisi suoriutua hyvin työstä, pystyä kehittämään sekä työtä että itseään. Lisäksi pitäisi sopeutua nopeasti uuteen organisaatioon ja toimia sitä kehittävästi. Usein toivotaan, että uusi työntekijä toisi organisaatioon jotain sellaista, mikä heijastuisi myönteisesti asiakkaisiin saakka. On siis selvää, että uuden työntekijän rekrytointiin pitäisi käyttää paljon aikaa, samalla tapaa kuin hankittaessa uusia tiloja tai koneita. Tosiasiassa tämä ei aina toteudu varsinkaan kiireisissä tilanteissa. (Viitala 2007, 100.)

Rekrytointiprosessi alkaa työvoiman tarpeen kartoituksesta ja päättyy valintapäätökseen perehdytyksineen. Alla olevassa kaaviossa on kuvattuna rekrytointiprosessin eteneminen:



KUVIO 2. Rekrytointiprosessin eteneminen (Älykäs Työ 2010).

2.1 Henkilöstösuunnittelu ja työvoiman tarpeen kartoitus

Henkilöstön suunnittelu on yrityksen tulevaisuuden ennakointia ja siihen varautumista. Sillä myös varmistetaan, että yrityksellä on jatkossakin asiantuntevia ja motivoituneita työntekijöitä. Henkilöstösuunnittelulla myös säädelään henkilöstökustannuksia. Hyvä henkilöstösuunnittelu mahdollistaa yrityksen jatkuvan kehittymisen sekä uudistumisen. (Viitala 2007, 50.)

Viimeisimpinä vuosikymmeninä henkilöstösuunnittelu on muuttunut niin, että suunnittelu ei ole ainoastaan matemaattista suunnittelua. Nykyisin henkilöstösuunnittelulla pyritään myös ennakoimaan osaamistarpeita. On myös välttämätöntä olla varautunut nopeisiin muutoksiin ja näin ollen myös turvata toiminnan yleinen joustavuus. (Viitala 2007, 51.)

Henkilöstösuunnittelun perimmäinen tarkoitus on henkilöstön määrän, laadun ja kohdentamisen määrittely. Henkilöstösuunnittelu kuuluu jokaiselle toiminnallisessa vastuussa olevalle henkilölle yrityksessä. Suurissa yrityksissä on myös henkilöstöammattilaisia, joiden vastuulla henkilöstösuunnittelu on. Kuitenkin jokaisella esimiehellä on paras tieto oman ryhmänsä tilanteesta sekä näkemys sen kehittymisestä. Nämä tiedot yleensä välitetään henkilöstöammattilaisille, jotka auttavat esimiehiä. (Viitala 2007, 55 – 56.)

Henkilöstösuunnitelman ja akuutin tilanteen osoittaessa henkilöstönhankintatarvetta, kannattaa ennen jokaista hankintatilannetta varmistaa sen todellinen tarve. Organisaation olosuhteet voivat muuttua, jolloin kannattaa myös harkita muita keinoja tarpeen täyttämiseksi. Tällaisia voivat olla esimerkiksi ylityöt tai joustavat työajat, työvoiman väliaikainen vuokraus tai määräaikainen työntekijä. (Kauhanen 2009, 73 – 74.)

Ennen toimenpiteisiin ryhtymistä, esimiehen on hyvä pohtia monia siihen liittyviä asioita, muun muassa millaista osaamista yksikössä tällä hetkellä on ja mitä tarvitaan tulevaisuudessa, mitkä tehtävät ovat olennaisia ja voidaanko niitä jakaa nykyiselle henkilöstölle. Kun nämä on analysoitu, pystyy esimies paremmin määrittämään rekryointitarpeensa. (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2007, 39 – 40.)

Jos yrityksessä todetaan, ettei heidän kaipaamaansa työvoimaa löydy Suomesta, kannattaa käynnistää kansainvälinen rekryointiprosessi. Työnantajan on hyvä myös kartoittaa, että voitaisiinko tarvittava osaaminen saada täydennyskoulutuksilla tai vaikka oppisopimuksella. Mikäli työvoimaa päätetään hakea ulkomailta, kannattaa työnantajan olla yhteydessä paikalliseen EURES-neuvojaan, joka osaa kertoa, onko järkevää harkita ulkomaalaisen rekryointia. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012.)

Kansainvälisen rekryointiprosessin käynnistämiseen tarvitaan päätös sellaiselta henkilöltä, jolla on siihen tarvittavat valtuudet. Kannattaa myös huomioida, että EU:n ulkopuolelta tuleva työvoima tarvitsee työntekijän oleskeluluvan työskennelläkseen Suomessa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012.)

2.2 Rekryointiviestintä ja rekryointiprosessi

Kun rekrytoinnin tarve on määritelty, on esimiehen hyvä laatia työpaikan tehtävänkuvaus. Se on yksi keskeisimmistä rekrytoinnin vaiheista.

Tehtävänkuvaus sisältää, mitä kuuluu työpaikan tehtäväkenttään, mitkä ovat sen tavoitteet ja siinä menestymisen edellytykset. Se kertoo, mitä kyseisessä tehtävässä tehdään. Esimies on avainasemassa, koska hän tietää parhaiten työtehtävän tavoitteet. (Honkaniemi ym. 2007, 40 – 41.)

Hyvä tehtävänkuvauks on selkeästi jäsennelty, johdonmukainen, realistinen sekä havainnollinen. Kuvauksen on hyvä vastata realistisesti sitä, mitä tehtävä todellisuudessa on, ilman vääriä lupauksia työnhakijoille. Realistinen tehtävänkuvauks sisältää myös työn huonommat puolet. Työympäristön olosuhteet ja toimintakulttuuri ovat ilmoituksessa kuvattu oikeanlaisiksi ja monipuolisiksi. (Honkaniemi ym. 2007, 41)

Ilmoituksesta tulisi käydä ilmi se, mitä haetaan. Tehtävänimike sekä toimenkuva tulisi olla selkästi kerrottuna. Ilmoituksen tulisi sisältää kaikki olennainen tieto sekä erityisvaatimukset, kuten kielitaito kannattaa mainita jo heti ilmoituksessa. Ei kannata kertoa ainoastaan tehtävän vaatimuksia, vaan myös se, mitä se tekijälleen tarjoaa. Myös tehtävänimikkeen tulisi oikeasti kuvata sitä, mitä työ sisältää. (Vaahtio 2007, 35 – 36.)

Jos halutaan keventää hakemusten seulonnan ja esihaastatteluiden työtaakkaa esimieheltä, voidaan hyödyntää jotakin rekrytointiyritystä. Siinä tapauksessa konsultti hakee ehdokkaat omia hakukanaviaan myöten ja esittelee sopimuksen mukaan mahdollisesti vain loppusuoran ehdokkaat työnantajalle. Silloin työnantajayrityksen vastuulle jää ainoastaan lopullinen valinta näistä viimeisistä ehdokkaista. (Sundvik 2006, 166.)

Rekrytointikanavista internet on yleisin, mutta se ei ole kuitenkaan syrjäyttänyt kokonaan lehti-ilmoittelua. Nämä kaksi kanavaa yhdessä ovat kaikkein eniten käytettyjä. Lehti-ilmoituksella voidaan tavoittaa työntekijöitä, jotka eivät varsinaisesti etsi uutta työpaikkaa ja sillä voidaan tuoda esiin enemmän organisaatiota ja sen tavoitteita julkisesti. Lehti-ilmoitusten huono puoli on niiden kalleus. Täydentävän ilmoituskanavana käytetään nykyisin organisaation omia internet-sivuja ja muita julkaisuja. (Helsilä & Salojärvi 2009, 129.)

Suomessa työnvälityspalvelua hoidetaan pääasiassa viranomaisten toimesta. Työvoimatoimistot ja muut viranomaiset ovat viime vuosina kehittäneet palvelujaan huomattavasti. Näitä palveluja kannattaa hyödyntää, varsinkin, jos kyseessä on sijaisuus tai määräaikaisuus. (Helsilä & Salojärvi 2009, 130.)

Vaihtoehtoisia rekrytointikanavia ovat oppilaitosyhteydet, puskaradio, verkostot sekä suora hakukontaktit. Hyvät oppilaitosyhteydet ja jopa

yhteistyökoulutusohjelmat ovat erityisen hyödyllisiä hankintakanavia organisaatioille, joilla on tehtäviä, joissa ei välttämättä tarvita aiempaa työkokemusta työelämästä. (Helsilä & Salojärvi 2009, 130.)

Nykyisin yhä useampi rekrytointi tehdään epävirallisten sosiaalisten verkostojen kautta, jolla voidaan säästää paljon aikaa ja rahaa. Etuna on myös se, että saadaan jollain tapaa niin sanotusti taattuja henkilöitä, joista jokin henkilö on takuumiehenä. Kuitenkin tässäkin rekrytointitavassa piilee vaara työyhteisön kannalta, sillä huomaamatta tuttujen tai sukulaisten verkosto yrityksessä voi kasvaa turhan suureksi ja rekrytointi voi alkaa tuntua liialliselta tuttujen suosimiselta. (Sundvik 2006, 167.)

Kun päätetään käynnistää kansainvälinen rekrytointi, tulee työnantajan sitoutua rekrytointiprosessiin entistä paremmin. Prosessin ajallinen kesto on tapauskohtaista, kestäen yleensä muutamasta kuukaudesta puoleen vuoteen. Nopeimmin prosessi hoituu, kun rekrytoidaan EU-maista tai lähimaista. Kestoon vaikuttavat myös työntekijään kohdistuvat vaatimukset. Mikäli tehtävässä edellytetään suomen kielen hallintaa, eikä työntekijä puhu sitä lainkaan, täytyy hänen käydä joitakin kielipintoja ennen töiden aloittamista. Tämä taas lisää rekrytoinnin kestoa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012.)

Jo ennen rekrytoinnin käynnistämistä työnantajan kannattaa käydä tarkasti läpi kansainvälisen rekrytoinnin eri vaiheet sekä suunnitella, miten niihin liittyvät käytännön asiat hoidetaan. Lisäksi ennen prosessin käynnistämistä työnantajan kannattaa tiedustella muilta alan toimijoilta heidän kokemuksiaan kansainvälisestä rekrytoinnista. Myös työyhteisölle on hyvä tiedottaa tulevasta kansainvälisestä rekrytoinnista. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012.)

Kuten kotimaisessa rekrytointiprosessissa, myös ulkomaisessa prosessissa on hyvä olla määriteltynä tehtäväkuvaus ja tulevalta työntekijältä vaadittavat taidot. Tämän avulla haku on täsmällisempää ja myös työnantajalle helpompaa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012.)

Kansainvälisestä työpaikasta ilmoitettaessa tulee kiinnittää huomio tiedotuskanavaan sekä tiedotteen sisältöön. Työpaikasta ilmoittamiseen on hyvä varata esimerkiksi kuukausi aikaa. Toisinaan Suomen TE-toimistolla tai

työnantajalla itsellään saattaa olla tiedossa jokin kontakti, jonka avulla saataisiin tieto työntekijästä, joka voisi olla kyseisestä paikasta kiinnostunut. Tällöin voidaan ottaa suoraan yhteys näihin hakijoihin, eikä itse ilmoitusta tarvitse julkaista. Nykyisin sosiaalisen median kanavat ovat hyviä välineitä kansainvälisessäkin rekrytoinnissa. EURES-sivustolla on mahdollista selata ansioluetteloita ja ilmoittaa työpaikoista kansainvälisesti. Myös sanomalehdet ja rekrytointimessut ovat hyvä tapa tiedottaa työpaikasta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012.)

Kansainvälisessäkin työpaikkailmoituksessa on tärkeää kertoa mahdollisimman tarkkaan työn sisältö ja siihen liittyvät ehdot. Keskeisiä asioita ovat työnantajan perustiedot, sijainti, tarkka työtehtävän kuvaus, vaatimukset, palkka ja työaika. Myös tiedot hausta, kuten miten työtä haetaan ja hakuajan päättymisen, on tärkeää mainita. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012.)

2.3 Työhakemukset ja hakijan valitseminen haastatteluun

Jos hakemukset halutaan vastaanottaa ja käydä läpi itse, olisi se hyvä tehdä jo aiemmin päätettyjen kriteerien pohjalta. Kriteerien olisi hyvä olla selkeitä ja yhteneviä, esimerkiksi koulutukseen, työkokemukseen tai kielitaitoon liittyen. Hakemusten seulonta hoidetaan yhä useammin internetin välityksellä, jolloin järjestelmät ovat apuna hakemusten lajittelussa tiettyjen kriteerien mukaisesti. (Sundvik 2006, 168.)

Hakemuksista ei välttämättä näe totuutta henkilön todellisesta osaamisesta, soveltuvuudesta tai persoonasta. Toiset osaavat laatia erittäin hyviä ja hyvältä näyttäviä hakemuksia, jotka eivät aina välttämättä vastaa täysin totuutta. Hakemuksiin ei siis ole aina luottaminen kuin kovimpien faktojen osalta, jotka olisikin hyvä tarkistaa hakemuksen suosittelijoilta. (Sundvik 2006, 168.)

2.4 Työhaastattelu

Kun hakemukset on käyty läpi ja soveltuvimmat hakijat eroteltu, on hyvä järjestää hakijoille työhaastattelut, jossa tarkastellaan hakijan soveltuvuutta työtehtävään. Haastattelu suunnitellaan tarkkaan ja tehdään haastattelurunko tärkeimmistä

asioista. On tärkeää, että jokaisen haastateltavan kanssa käydään läpi samat aiheet. Keskeiset aiheet ja kysymykset ovat lähtöisin tehtävänkuvauksesta ja tehtävän hoitamisen keskeisistä edellytyksistä. (Honkaniemi ym. 2007, 56.)

Ennen varsinaista haastattelua on luontevaa keskustella hakijan kanssa työtehtävästä, se helpottaa kontaktin syntymistä ja luo haastattelulle otollisen ilmapiirin. Kuitenkin kannattaa varoa esittelemästä tehtävää ja organisaatiota liikaa, jottei se johdattele hakijan vastauksia haastattelussa. (Honkaniemi ym. 2007, 56.)

Haastattelu kannattaa rakentaa siten, että se alkaa sekä päättyy tutuilla ja helppoilla aiheilla, niin että mutkikkaat ja haastavat aiheet käsitellään haastattelun keskellä. Haastattelu voidaan aloittaa käymällä läpi esimerkiksi koulutustaustaa ja työhistoriaa, keskivaiheessa voidaan keskustella hankalammista aiheista ja loppupuolta voidaan keventää keskutelemalla esimerkiksi työn ja vapaa-ajan suhteesta. (Honkaniemi ym. 2007, 56.)

Esimiehen haastattelussa useampia ehdokkaita on mahdotonta muistaa kaikkea ilman muistiinpanoja, siksi on tärkeää kirjata olennaiset pääkohdat vastauksista. Haastattelun onnistumista auttaa, että haastattelulle on varattu aikaa ja tila, jossa luottamuksellinen keskustelu on mahdollista. Haastattelijan on hyvä tutustua hakijan ansioluetteloon ja hakemukseen etukäteen mahdollisimman tarkasti, jotta siihen ei kulu aikaa itse haastattelutilanteessa. Haastattelihoita voi mahdollisesti olla jopa useampi, että haastattelihoita voi keskittyä kysymyksiin ja toinen kirjata niitä ylös. Tämä tilanne voi aiheuttaa haastateltavalle enemmän paineita, mikä on syytä ottaa huomioon. (Honkaniemi ym. 2007, 62.)

Itse haastattelun jälkeen on hyvä kertoa hakijalle kattavasti ja konkreettisesti, mitä työtehtävä sisältää. On tärkeää kertoa myös millaiset työajat, palkkaus ja työsuhte-edut ovat. Tehtävään edellytettävistä vaatimuksista voi antaa lisätietoja. Myös tehtävän negatiiviset puolet on hyvä tuoda esiin; mainostaminen ja liioittelu voivat johtaa pettymyksiin. Tärkeintä on luoda hakijalle mahdollisimman realistinen kuva työtehtävästä. (Honkaniemi ym. 2007, 63.)

Kansainvälisten työnhakijoiden haastattelut järjestetään yleensä hakijoiden kotimaassa, mikä tarkoittaa sitä, että työnantajan edustajana haastattelijan pitää

olla valmis matkustamaan haastattelun takia. Ulkomailla järjestettävissä haastatteluissa on hyvä hyödyntää jo valmiina olevia kontakteja. Myös EURES-neuvojat antavat hyviä ohjeita haastattelun käytännön järjestelyissä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012.)

Haastattelut voidaan toteuttaa myös videopuheluyhteydellä tai vaikka Skype-näköpuhelulla. Tämä on kustannustehokkaampi ratkaisu, jos kohdemaasta rekrytoidaan vain yksi tai muutamia henkilöitä. Jos työnantaja on rekrytoimassa useampia henkilöitä, voidaan rekrytoinnin tueksi järjestää tiedotustilaisuus kohdemaassa, jolloin työstä kerrotaan mahdollisimman totuudenmukaisesti ja konkreettisesti. Esittely on hyvä olla kohdemaan kielellä ja siellä tulisi kertoa tärkeitä asioita maasta, jonne hakijoita ollaan rekrytoimassa. Rekrytoiva taho voi myös järjestää hakijoille matkan kohdemaahan, jolloin voidaan tarvittaessa pitää myös toinen haastattelukierros. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012.)

Hakijoiden määrän ollessa suuri, voidaan rekrytointia keventää porrastamalla. Ensimmäisen vaiheen kriteerinä voi olla esimerkiksi riittävä kielitaito. Tällöin ensimmäisen vaiheen läpäisevät ne, joilla on riittävä kielitaito suoriutua Suomessa maahan asettumisesta ja asioinnista. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012.)

Myös kansainvälisten hakijoiden tulee todistaa pätevyytensä koulutus- ja työtodistuksin niitä pyydettyä. Todistusten kieli tulee olla sellainen, että työnantaja ymmärtää ne, vaikka joutuisikin käyttämään siihen konsultointiapua. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012.)

2.5 Soveltuvuuden arviointi

Nykyisin yhä useampi työnantaja haluaa ennen rekrytointipäätöstä teettää parhaimmilla hakijoilla soveltuvuustestin. Tavallisinta on testata muutama loppusuoralle päässyt tasaväkinen ehdokas, jolloin voidaan saada varmuus päätökselle. Yleisesti saatetaan puhua testeistä tai psykologisista testeistä, mutta ammattilaiset puhuvat mieluummin soveltuvuustutkimuksesta tai henkilöarviosta. Niitä voidaan käyttää täydentämään muita menetelmiä, sillä kyse on vain arviosta. (Vaahtio 2007, 103.)

Soveltuvuusarviointilausunto laaditaan ensisijaisesti toimeksiantajalle, jolloin esimiehellä on mahdollisuus hyödyntää lausuntoa tehtävään valitun henkilön kohdalla perehdytyksestä urasuunnitteluun. Soveltuvuusarviointi tarjoaa lisätietoa työnantajan henkilöstä saamaan kuvaan. Sen tarkoituksena on helpottaa hakijoiden keskenäistä vertailua ja työnantajan valintapäätöstä. Se myös voi tuoda hakijoiden välille tasavertaisuutta ja oikeudenmukaisuutta. (Honkaniemi ym. 2007, 134.)

Soveltuvuusarvion tekee aina siihen koulutettu asiantuntija. Esimies ei siis ole soveltuvuusarvion tekijä, vaikka haastatteleekin hakijan. Soveltuvuusarvioinnin tekijän tulee olla luotettava ja pätevä, sillä työnantajan pitää vastata siitä, että henkilöitä koskevat tiedot eivät päädy ulkopuolisten käsiin. Henkilöarvion palaute tulee luovuttaa vain sitä tarvitsevien henkilöiden tietoon. Arvion tekijä voi antaa palautteen joko suullisena tai kirjallisena. (Vaahtio 2007, 103–104.)

Henkilöarviointilausunnossa vastataan kyseisen toimeksiannon kysymyksiin, eli siihen kuinka hyvin valintakriteerit täyttyvät soveltuvuusarvioinnin perusteella. Se pohjautuu eri menetelmin saadun tiedon yhdistämiseen ja analysointiin, ei yksittäisten tulosten esittelyyn. Se on sanallinen kuvaus henkilöstä yhdistettynä kykytehtävien numeeriseen esitystapaan, jossa ehdokkaan kykytehtävien tulokset on suhteutettu vertailuryhmään. (Honkaniemi ym. 2007, 134–135.)

Työnhakijalla on myös mahdollisuus kieltäytyä soveltuvuusarvioinnista. Jollakin hakijalla voi olla niistä huonoja kokemuksia tai hän voi pitää niitä epäilyttävinä. Monet taas haluavat osallistua testeihin, sillä niistä saa palautetta, jonka avulla voi oppia tuntemaan itsensä paremmin. Hakijalla on oikeus saada oma arvioitinsa itselleen. (Vaahtio 2007, 104–105.)

2.6 Valintapäätöksen tekeminen

Mitä tärkeämmästä tehtävästä on kyse, sitä tarkemmin kannattaa panostaa valintaan. Ei kannata tyytyä hakijaan, joka ei täytä olennaisia kriteerejä hyvin. Tavoitteena on löytää työntekijä, joka tuo uutta osaamista sekä toimii menestyksellisesti tehtävässään. Tyytyminen ominaisuuksiltaan puuttelliseen

hakijaan voi aiheuttaa jopa suuria taloudellisia menetyksiä. (Honkaniemi ym. 2007, 147.)

Rimaa ei kuitenkaan kannata pitää turhan korkealla, sillä harvoin löytyy täydellistä ehdokasta. Myös liian pätevän henkiön rekrytointi ei tee hyvää yritykselle, sillä henkilö tuskin pysyy virassaan kovin pitkään ja se aiheuttaa taas uuden rekrytoinnin. Henkilön tulisi soveltua juuri nimenomaiseen tehtävään ja tilanteeseen. (Honkaniemi ym. 2007, 147.)

Valintapäätöksenteko on helppoa, jos yksi hakijoista erottuu selkeästi muista täyttäen vaaditut kriteerit ja hyväksyy yhteisymmärryksessä palkkauksen sekä muut tärkeät asiat. On myös tilanteita, jossa kukaan ehdokkaista ei täytä kriteereitä riittävän hyvin. Silloin on selkeää, että rekrytointia tullaan jatkamaan. Jos taas loppuvaiheessa on tasavahvoja ehdokkaita, voi esimies joutua punnitsemaan tilannetta yhä uudelleen ja miettimään, mitkä valintakriteereistä ovat kaikista tärkeimmät. (Honkaniemi ym. 2007, 147–148.)

Monet esimiehet saattavat kokea valintapäätöksen stressaavaksi. Kun on vihdoinkin päätettävä, kuka on tuleva työntekijä, tulee miettiä, mitä oltiin alun perin etsimässä. On hyvä verrata loppusuoralle päässeiden ehdokkaiden osaamista soveltuvuutta kriteereihin ja miettiä, missä voi tarvittaessa joustaa ja mihin halutaan panostaa. (Vaahtio 2007, 127.)

Esimiehen pohtiessa jonkun tietyn henkilön valintaa ja ollessaan hieman epävarma, voi kartoittaa mahdollisia lisätietoja hakijasta. Tähän hyviä keinoja ovat uusi haastattelu, lisäämällä haastattelihoita tai konsultoimalla työtovereitaan heidän mielipiteistään. Myös suosittelijatietojen selvittäminen voi auttaa. Kun näitä verrataan mahdollisiin soveltuvuusarviointituloksiin, voi päätös olla selvillä. Mikäli päätös ei kuitenkaan tunnu oikealta, ei kannata tehdä niin kutsuttua pakkoratkaisua, sillä se voi aiheuttaa yritykselle vain huonoja tuloksia. (Honkaniemi ym. 2007, 149.)

2.7 Valinnan jälkeen

Vaikka valinta on tehty, prosessi ei ole vielä päättynyt. Valitulle on hyvä ilmoittaa valinnasta puhelimitse ja sopia joistakin käytännön asioista, kuten töiden

aloituksesta ja perehdytyksestä. Tässä vaiheessa on hyvä varmistaa, että uusi työntekijä tuntee itsensä tervetulleeksi töihin. (Vaahtio 2007, 129–130.)

Valitsematta jääneet pitää huomioida myös, jolloin huolehditaan, että he saavat tiedon valinnoista mahdollisimman nopeasti. Yleensä käytäntönä on, että jos hakemukset on pitänyt lähettää kirjallisena, tulee myös valintapäätös lähettää kirjallisena. (Vaahtio 2007, 130.)

Toisinaan valitsematta jääneet haluavat tiedon siitä, miksi heitä ei valittu tehtävään. Tällaisen palautekeskustelun voi hakijan kanssa käydä, vaikka siihen ei varsinaisesti velvoiteta. Myös hakemukset liitteineen tulee palauttaa hakijalle mahdollisimman pian. Jos prosessissa tuli esiin joku hakija, jota voitaisiin tarvita myöhemmin, hänen yhteystietonsa kannattaa säilyttää ja näin voi säästyä uudelta rekrytointiprosessilta. (Vaahtio 2007, 131,133.)

Tehtävään valitun ehdokkaan toivotaan varmasti viihtyvän ja pysyvän tehtävässään mahdollisimman pitkään. Perehdytys on tärkeä vaihe työsuhteessa, sillä työskentelyn aloitus vaikuttaa olennaisesti niin viihtymiseen, sitoutumiseen kuin toimintatapoihinkin. Vaikka perehdytys on valintaprosessin viimeinen vaihe, on se kuitenkin prosessin tärkeimpiä vaiheita. (Honkaniemi ym. 2007, 154.)

Ulkomaalainen, joka aikoo tehdä ansiotyötä Suomessa, tarvitsee yllensä työntekijän oleskeluluvan. EU- ja ETA-maiden kansalaiset voivat tehdä Suomessa vapaasti työtä, jos työ kestää enintään kolme kuukautta. Mikäli työ kestää kauemmin, on heidän rekisteröitävä oleskeluoikeutensa poliisin kautta. Näiden alueiden ulkopuolelta tulevat tarvitsevat työntekijän oleskeluluvan, joka on joko tilapäinen tai jatkuva. Joissakin poikkeustapauksissa työntekijän on mahdollista tehdä ansiotyötä Suomessa ilman oleskelulupaa, kunhan hänellä on voimassa oleva viisumi. On tärkeää keskustella rekrytoitavan kanssa jo hyvissä ajoin, mitä lupia hän tarvitsee ja kuka luvat maksaa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012.)

Työntekijälle on hyvä järjestää myös kielikoulutusta, joka auttaa hänen sopeutumista maahan. Kielikoulutus voidaan toteuttaa joustavasti ajan ja paikan suhteen. Koulutuksessa opetellaan ammattisanastoa, jota työntekijä tulee tarvitsemaan. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012.)

Ulkomaalaisen työntekijän asumisjärjestelyt tulee selvittää hyvissä ajoin ennen Suomeen saapumista. Mikäli työnantajalla ei ole työsuhdeasuntoja, kannattaa työntekijää kuitenkin opastaa, mistä asuntoja voisi etsiä. Työnantajan kannattaa kertoa myös suomalaisista vuokraus- ja asumiskäytännöistä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012.)

Työntekijän pitäisi siis olla rekisteröitynyt Suomeen työntekijäksi. Työntekijän tulee ilmoittautua verotoimistoon verokortin saamiseksi sekä avata pankkitili, jolle maksetaan palkka sekä muut etuudet. Vakituaisesti Suomeen muuttava voi hakea KELA-korttia, jolla pääsee suomalaisen sairausvakuutuksen piiriin. Työntekijän kannattaa hankkia myös oma puhelin ja liittymä, sillä suomessa ei ole julkisia puhelimia samalla tavoin kuin joissakin muissa maissa. Työntekijälle kannattaa myös kertoa muista asioista, kuten liikennejärjestelyistä ja harrastusmahdollisuuksista. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012.)

On suositeltavaa, että uudelle työntekijälle nimetään perehdyttäjä tai tuutori. Työn alkaessa on hyvä, että työntekijälle on joku kertomassa työsuhteen pelisäännöistä ja toimintatavoista. Perussääntönä voidaan pitää, että ulkomailta tulevan perehdytykseen kuluu 1,5-kertainen aika suomalaisen perehdyttämiseen verrattuna. Perehdytyksessä voidaan hyödyntää tulkkeja tarvittaessa, sillä on hyvä jos perehdytys tapahtuu työntekijän äidinkielellä. Mikäli työyhteisössä työskentelee työntekijöitä, jotka ovat työntekijän lähtömaasta kotoisin, kannattaa heitä hyödyntää perehdytyksessä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012.)

3 MONIKULTTUURINEN TYÖYHTEISÖ

Sanaa monikulttuurinen käytetään eri merkityksissä. Useimmiten sillä tarkoitetaan tilannetta, jossa työyhteisössä työskentelee monista eri kulttureista lähtöisin olevia työntekijöitä. Sillä tarkoitetaan myös yhteisön asennetta tai suhtautumista.

Monikulttuurisessa yhteisössä eri kulttuuriset ryhmät säilyttävät omat ominaispiirteensä ja hyväksyvät, että muut tekevät samoin. (Vartia 2007, 178.)

Monikulttuurisuus haastaa koko suomalaisen työelämän ja jokaisen organisaation ja työyhteisön, jossa työskentelee eri maista tulleita työntekijöitä.

Monikulttuurisuus vaatii työpaikalla sopeutumista kaikilta sekä maahanmuuttajilta että suomalaisilta. (Vartia 2007, 179.)

Monikulttuurisuus on kansainvälisen toiminnan ydin. Sen mahdollisuuksien oivaltaminen saa näkemään henkilöstöresurssit uudella tavalla.

Monikulttuuristuminen on johtamishaaste, johon tulee suhtautua ammatillisesti.

Luottamuksen rakentaminen ryhmien kesken vaatii tiivistä vuorovaikutusta, kun yhteiset kulttuurin mukaiset koodit puuttuvat. Eri kulttuureissa luottamusta rakennetaan ja vaalitaan eri tavoin, kuitenkin se on aina yhteistyön kivijalka.

(Lahti 2008, 11.) Kaupan ala on kuljetuksen ja liike-elämän palveluiden lisäksi, erityisesti pääkaupunkiseudulla, maahanmuuttajia työllistävä ala (Työterveyslaitos 2014).

3.1 Kulttuuri

Kulttuuri muodostuu muun muassa uskomuksista, arvoista, perinteistä ja käytännöistä. Kulttuuri on opittua ja se siirtyy sukupolvelta toiselle. Kulttuurilla tarkoitetaan niitä asioita, joita ihmiset ja kansat ovat oppineet historiansa aikana tekemään ja arvostamaan. Niitä asioita, joihin he ovat oppineet uskomaan ja joista he ovat oppineet nauttimaan. Olennainen osa kulttuurista koostuu perinteistä, mielipiteistä, ajatuksista ja niihin liittyvistä arvoista. Kulttuuri voi olla ikään kuin ihmisyyhteisön persoonallisuus. Kulttuuria on yhteiskuntaan tai yhteisöön kuuluvien ihmisten elämäntapa. Kulttuurin kokonaisuus muodostuu tiedoista, uskomuksista, moraalikäsityksistä, laeista, tavoista ja tottumuksista, joita yksilö on yhteisön jäsenenä omaksunut. (Vartia 2007, 178.)

Yksilöt ovat sosiaalisen yhteisön jäseniä, he syntyvät siihen ja omaksuvat heti alusta lähtien ryhmän ominaispiirteitä. Kulttuuri nähdään usein tiettyyn sosiaalseen ryhmään kuuluvien yksilöiden yhteissummana, mutta se on kuitenkin yksilöllisen identiteetin perusta. Kulttuuri ei ole muuttumaton kokonaisuus, vaan se elää ja muuttuu koko ajan. (Pitkänen 2005, 55.)

Kulttuureja voidaan luokitella monella tapaa. Erilaisten kulttuurien luokittelun ja vertailun voidaan uskoa lisäävän mahdollisuuksia ymmärtää, miten toisen kulttuurin edustaja näkee maailman ja tietyn tilanteen ja kuinka hän odottaa meidän käyttäytyvän. Kulttuureja luokittelemalla voi opetella, miten käyttäytyään suomalaisella tai vastaavasti ruotsalaisella tavalla tietyissä tilanteissa. (Keisala 2012, 24.)

Kulttuurin merkityksen perusidea on, että ihmisten käyttäytymistä määrittelevät tekijät ovat näkymättömiä. Osaamme käyttäytyä tietyssä tilanteessa, koska meillä on kulttuurisidonnaista hiljaista tietoa. Tapamme ymmärtää maailmaa ja elää siinä, näyttäytyy luonnollisena. Tulkitsemme toisen ihmisen käyttäytymistä omien arvojemme ja oletustemme mukaan, jolloin toinen osapuoli toimii myös samoin oman kulttuurinsa mukaisesti. (Keisala 2012, 21.)

3.2 Monikulttuurisuuden lisääntyminen työyhteisöissä

Monikulttuuristen työpaikkojen määrä on hitaassa kasvussa. Työ ja terveys 2009-tutkimuksessa 30 % palkansaajista ilmoitti, että omalla työpaikalla työskentelee maahanmuuttajia, kun taas kolme vuotta aiemmin sama luku oli 26 %.

Useimmiten maahanmuuttajat työskentelevät koulutuksen ja teollisuuden toimialoilla. (Työterveyslaitos 2010.)

Osaava ja ammattitaitoinen työvoima on tärkeä taloudellinen resurssi ja tuotannontekijä. Menestyminen kansainvälisessä taloudellisessa kilpailussa edellyttää menestyksellistä monimuotoisen henkilöstön johtamista. Samalla kun globalisaatio muuttaa taloudellista toimintaympäristöä, se lisää samalla yritysten henkilöstön etnistä ja kulttuurista monimuotoisuutta. (Pitkänen 2005, 68.)

Työyhteisöjen kansainvälistyessä yhä useampi suomalainen toimii esimiehenä ulkomaalaisille henkilöille tai työskentelee ulkomaalaisen henkilön alaisuudessa.

Suomalaisyritysten kansainvälistyessä aina useampi johtotehtävissä toimiva työskentelee uransa aikana ulkomailla. Monet yritykset edellyttävätkin kansainvälistä kokemusta ainakin niiltä, jotka etenevät ylemmille johtoportaille. Myös maahanmuutto muokkaa työyhteisöjä yhä monikulttuurisemmiksi. (Pitkänen 2005, 76.)

Monikulttuuristen työyhteisöjen lisääntymiselle yksi syy Suomessakin on se, että yritykset kansainvälistyvät ja haluavat kasvattaa kilpailuetuaan. Myös työperäinen maahanmuutto on ollut vahvasti julkisessa keskustelussa, sillä Suomeen tarvitaan lisää osaavaa työvoimaa jatkuvasti. Joihinkin paikkoihin ei Suomesta löydy tekijöitä. Suomessa on tälläkin hetkellä korkeasti koulutettuja ja osaavia maahanmuuttajia, joiden taitoja yrityksissä hyödynnetään. (Moninet 2013.)

Työpaikoilla on tärkeää miettiä, mitä monikulttuurisuus ja maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden tulo työyhteisöön tarkoittaa ja mitä toimia se edellyttää. Monikulttuuristen työyhteisöjen toimivuuden ja toimintatapojen kehittämiseen on tärkeää ottaa mukaan myös maahanmuuttajat, että heidän näkemyksensä ja tarpeensa tulevat huomioiduiksi. (Työterveyslaitos 2010.)

Organisaatiotasolla kansainvälinen orientoituminen ja koulutus merkitsevät kriittistä tavoitteiden tarkastelua ja uudelleen määrittelyä. Kulttuurienvälisellä koulutuksella on tarkoitus saada aikaan positiivista kulttuurimuutosta organisaatiossa. Erilaisilla kulttuurienvälisillä koulutuksilla voidaan lisätä työyhteisössä eri taustaisten työtovereiden keskenäistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Sillä voidaankin vaikuttaa muun muassa menettelytapoihin, käytäntöihin ja kulttuurin ymmärtämiseen. (Helsilä & Salojärvi 2009, 346–347.)

Parhaimmillaan pitkään kansainvälistä työtä tehneet tiimit ja yksilöt ovat kansainvälisen verkoston ja kokemusten kautta oppineet välttämään stereotypioita ja näkemään asioiden eri puolet. He osaavat paremmin kunnioittaa erilaisuutta ja kohtelevat toisia tasavertaisesti. Myös hyvä yleistieto ja erityinen tieto omasta työstä ovat tyypillistä yksilöille, jotka ovat jo pidempään olleet monikulttuurisen yhteisön jäseniä. (Helsilä & Salojärvi 2009, 347.)

3.3 Viestintä eri kulttuureista tulevien välillä

Työelämä kansainvälistyy samaa tahtia kuin yhteiskunta kansainvälistyy. Kehitys vaatii työyhteisön jäseniltä paitsi kielitaitoa, myös vuorovaikutuksen ja viestinnän taitoja. Työntekijöiden on osattava viestiä sujuvasti eritaustaisten ja eri kieliä puhuvien työtoverien ja asiakkaiden kanssa. Suurimmat haasteet ovat työyhteisöissä, joissa viestintä ja vuorovaikutus ovat olennainen osa työskentelyä. (Keisala 2012,11.)

Kulttuurien välisen viestinnän oletetaan olevan sisäistä viestintää alttiimpaa häiriöille. Siinä on todettu syntyvän helposti väärinymmärryksiä, jotka johtavat isompiin konflikteihin. Se johtuu osittain siitä, että eri kulttuurista tulleilla on erilaiset viestintämallit ja tietorakenteet, joiden mukaan viestintää tulkitaan. Kaikilla on omat odotuksensa siitä, miten tietyissä tilanteissa toimitaan, mitä niissä sanotaan ja miten se sanotaan. (Pitkänen 2005, 124.)

Suurin osa työssä tarvittavista taidoista opitaan työpaikoilla työtä tekemällä. Myös suurin osa monikulttuuristen työyhteisöjen välisestä viestinnästä opitaan työpaikoilla. Toisinaan työpaikoilla voidaan järjestää viestintää helpottavia koulutuksia, mutta kaikki eivät välttämättä näe niitä yhtä hyödyllisinä kuin käytännössä oppiminen. Koulutus voi kuitenkin auttaa ymmärtämään eri kulttuureista tulevien erilaisia näkemyksiä. (Keisala 2012, 215.)

Viestintä toimii paremmin, mikäli osallistujien tiedot, oletukset ja odotukset maailmasta ovat yhteiset. Kansallisuus ja kieli voivat viestinnässä olla yhdistäviä tai erottavia tekijöitä monien muiden lisäksi. Kielenkäytön ja viestinnän kulttuurierot voivat olla erilaisia seikkoja, kuten vaikka millä tavalla jokin teksti rakennetaan, miten vitsi kerrotaan, miten puhutellaan vanhempia tai millaisista asioista voi puhua missäkin tilanteessa. Tällaiset kulttuuriset seikat vaikuttavat viestintään monikulttuurisissa työyhteisöissä. (Pitkänen 2005, 124–125.)

3.4 Esimiestyö monikulttuurisessa työyhteisössä

Monikulttuurinen johtaminen kytketään usein sosiaaliseen yhteiskuntavastuuseen, yritysetiikkaan ja niin sanottuun kykyjen johtamiseen. Se nähdään myös kilpailuetuna, josta hyötyvät niin sijoittajat, omistajat, henkilöstö kuin

asiakkaatkin. Se voidaan kokea myös ihanteena ja tavoitteena, jonka toteutumista voidaan arvioida niin määrällisenä kuin laadullisena. (Lahti 2008, 23–24.)

Monikulttuurisuuden kestävä kehitys perustuu johdonmukaiselle oikeudenmukaisuuden periaatteelle. Tavoitteena on, että niin vähemmistö kuin enemmistö työntekijöistä saa tasa-arvoista kohtelua ja samanlaiset mahdollisuuden urakehitykseen. Etujen mukaista on, että kaikkien urakehitys perustuu sovittuihin pätevyysvaatimukseen ja kaikille varmistetaan riittävä valmennus, tuki ja informaatio. (Lahti 2008, 25.)

Esimies-alaissuhteen onnistuminen on tutkimuksien mukaan olennainen menestystekijä organisaatiolle ja yksilölle. Luottamus on keskeinen tekijä suhteessa, jossa molemmat osapuolet ovat erilaisia kulttuuritaustaltaan. Esimies-alaissuhteen lähtökohta on se, että hyväksytään erilaiset kulttuuritaustat. Erilaisuudet voidaan nähdä lähtökohtina, joiden avulla suhdetta voidaan rakentaa aktiivisesti kokonaisuudeksi. (Helsilä & Salojärvi 2009, 345.)

Monikulttuurisen työyhteisön johdon asenteilla ja toiminnalla on suuri merkitys. Johdon on hyvä ymmärtää sen merkitys työyhteisölle. On myös tärkeää, että johto osoittaa arvostusta monikulttuurista työtä kohtaan ja antaa sille resursseja. Johtajan tulee tunnistaa monikulttuurisessa ympäristössä ihmisten erilaisuus sekä heidän erilaiset kokemuksensa, osaamisensa, tavoitteensa sekä tarpeensa. Johdon pitää edistää toimintaa oikeudenmukaisesti sekä hyödyntää työntekijöidensä moninaisuutta. (MoniQ 2006.)

Esimiestyö monikulttuurisessa työyhteisössä kaupan alalla on haastavampaa kuin tavallisessa työyhteisössä. Työ maahanmuuttajan tai muun kansainvälisen työntekijän kanssa alkaa perehdytyksestä ja esimiehen palautteesta. Työntekijälle tulee kertoa, mitä häneltä odotetaan ja hänelle tulee antaa riittävästi neuvoja ja ohjeita työn tekemiseen. Työntekijälle tulee kertoa yhteiset pelisäännöt, kuten työpaikalla käyttäytyminen ja ongelmiin puuttuminen. Esimiehen tulisi olla varma siitä, että työntekijällä on työhön riittävä osaaminen. Työntekijälle on hyvä antaa säännöllisesti palautetta työssä onnistumisesta ja tukea häntä työssä. (Työterveyslaitos 2014.)

Monikulttuurisen työyhteisön esimiehen tulee olla varma siitä, että kaikkia työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti. Kaikilla työntekijöillä tulee olla tasapuolinen mahdollisuus osallistua koulutuksiin sekä vaikuttaa esimerkiksi työaikoihin. Yhdenvertaisuus ei tarkoita samanlaistamista tai erilaisuuden kieltämistä, mutta jokainen ansaitsee samanlaisen kohtelun. Monikulttuurisessa työyhteisössä esimiehen on hyvä varmistella, että hän on tullut ymmärretyksi. (Työterveyslaitos 2014.)

Esimiehen on hyvä rohkaista eri kulttuuritaustaisten työntekijöiden välistä vuorovaikutusta, jotta ryhmien välille ei syntyisi klikkiytymistä. Esimiehen on hyvä mahdollistaa eri ryhmien välistä vuorovaikutusta työn ohessa eli yhdessä työtä tekemällä. Lisäksi esimiehen tulee varmistaa, että maahanmuuttaja on tietoinen työhön liittyvistä odotuksista, velvollisuuksista ja oikeuksista. (Työterveyslaitos 2014.)

Esimies voi tukea kulttuurien välistä vuorovaikutusta muun muassa kertomalla, kuinka erilaisuus vahvistaa yhteisöä sekä puhumalla monikulttuurisuuden tiimin eduista ja haasteista. Hän voi myös kertoa, millaisen arvon jokainen työyhteisön jäsen tuo tiimiin. Tavoitteiden, aikataulujen ja sääntöjen selkeyttäminen tukee myös monikulttuurisen työyhteisön vuorovaikutusta. Jos esimies itse on valmis oppimaan muista kulttuureista, antaa hän työntekijöilleen rohkaisua toimia myös niin. (Keisala 2012, 229–230.)

Kaikenkaikkiaan monikulttuurisessa ja kansainvälisessä johtamisessa on tavoitteena saada aikaan sellainen organisaatio, joka toimii eettisten periaatteiden mukaan ja on tietoinen sen vaikutuksesta työsuhteissa. Samalla kuitenkin tavoitellaan organisaatiota, joka toimii tehokkaasti, kaikkien työntekijöidensä erilaisia ja moninaisia resursseja arvostaen ja hyödyntäen. (Helsilä & Salojärvi 2009, 347.)

3.5 Monikulttuurisuuden mahdollisuudet

Monikulttuurisuus on osa elinkeinoelämässä tapahtuvaa muutosta, jota voidaan tavoitella myös kilpailuvalttina. Edellytyksenä hyvällä monikulttuuriselle henkilöstöjohtamiselle on olemassa olevien resurssien tavoittaminen ja

optimaalinen hyödyntäminen pitkällä aikajänteellä. Hallitsematon monikulttuuristuminen johtaa helposti henkilöstön konflikteihin ja kilpailuasetelmiin. (Lahti 2008, 21.)

Monikulttuurisuuden mahdollisuus on, että kaikkien työntekijöiden on mahdollista oppia uutta. Eri taustoista tulevat työntekijät voivat opettaa toisiaan. Erilaiset ihmiset tuovat myös erilaisia näkökulmia esimerkiksi koulutuksiin ja muihin yhteisiin tilaisuuksiin. Toisinaan voidaan myös kokea, että eri kulttureista tulevilla työntekijöillä työmotivaatio on korkeammalla kuin toisilla. (Räikkönen 2013, 34.)

Suomalaiset työntekijät voivat oppia toisista kulttuureista paljon. Toiset ovat puheliaita, avoimia ja hymyileviäisiä ja toiset taas ahkeria sekä nopeita. Monen eri kielen osaajat lisäävät myös asiakaspalvelupotentiaalia. Monet työntekijät ovat otettuja, kun saavat palvella asiakkaita heidän omalla kielellään. (Räikkönen 2013, 37.)

Monikulttuurinen työyhteisö opettaa jäseniään kunnioittamaan ihmisiä ja ymmärtämään niiden erilaisuutta. Työntekijät myös oppivat paremmin hyväksymään monimuotoisuuden. Monien maahanmuuttajien taustalla saattaa olla rankkoja kokemuksia, joiden takia he ovat kiitollisia työstään. Tämän vuoksi he ovat joustavia työntekijöitä, jotka arvostavat usein työtä ja työpaikkaa. (Räikkönen 2013, 37.)

3.6 Monikulttuurisuuden haasteet

Selkein haaste monikulttuurisessa työyhteisössä on kieli- ja kommunikaatiovaikeudet. Erityisesti palvelualalla väärinkäsitysten vaara on suuri. Toisinaan voidaan valittaa ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden heikosta suomenkielentaidosta. Toisaalta taas venäjän kielen osaamista arvostetaan ja heitä käytetään usein tulkkeina erilaisissa asiakaspalvelutilanteissa. (Pitkänen 2005, 105.)

Hierarkkisuuteen ja kohteliaisuuteen liittyvät haasteet ovat myös yleisiä. Kohteliaisuuteen liittyvät kysymykset tuottavat päänvaivaa niin asiakaspalvelutilanteissa kuin esimies-alainen-suhteissa. Sinuttelun ja teitittelyn

välinen raja on ulkomaalaisille vaikea hahmottaa. Kulttuurierot voivat tulla näkyviin myös silloin, kun poiketaan normaaleista sukupuolirooleista. Esimerkiksi joidenkin miesten on vaikea tottua työskentelemään naisen alaisuudessa. (Pitkänen 2005, 105–106.)

Kulttuurien välisen työn keskeinen haaste on, että työn arjessa kohtaavat paitsi erilaiset ihmiset myös erilaiset toimintakulttuurit. Tottuminen monikulttuuriseen työyhteisöön on usein vaativa sekä aikaavievä prosessi. Myös yhteisen kielen puute tai erilaiset viestintätavat aiheuttavat kitkaa päivittäisessä työnteossa. Kulttuurien välisen vuorovaikutuksen taitoja koetellaan erityisesti silloin, kun pitäisi olla jatkuvassa kontaktissa. Yleisesti ottaen kuitenkin suhtautuminen ulkomaalaistaustaiseen henkilöstöön on myönteistä. (Pitkänen 2005, 107.)

Haasteita työyhteisöön tulee myös monikulttuurisen työntekijän perehdytyksestä. Esimerkiksi kielivaikeudet tuovat haasteita perehdytykseen, sillä ymmärrys voi jäädä vähäiseksi, jos yhteistä kieltä ei löydy. Lisäksi kieliongelmat aiheuttavat myös sen, että työntekijä voi käsittää asian eri tavoin kuin se on tarkoitettu. Haasteita tuo myös se, että täsmällisyydessä eri kulttuurien välillä on eroja, kaikki eivät osaa pitää työajoista kiinni kovinkaan tarkasti. (Räikkönen 2013, 30.)

Monikulttuurisuus voi aiheuttaa haasteita siinä, että osallistuessa palaveireihin tai kokouksiin, kohdataan jälleen kieliongelmia, sillä toisinaan myös englanninkielen taito voi olla rajallista. Joissakin työtehtävissä toisille voi teknologian käyttö olla vaikeaa. (Räikkönen 2013, 30.)

Palautteen antaminen monikulttuurisessa työyhteisössä on haastavaa, sillä joku työntekijä voi ottaa palautteen liian henkilökohtaisesti. Toisinaan samoista taustoista tulevat työntekijät voivat puhua keskenään omaa kieltään, jolloin muut eivät ymmärrä. He myös voivat muodostaa työyhteisöön omia ryhmiä. (Räikkönen 2013, 36.) Usein työyhteisöjen jäsenten kielteiset asenteet haittaavat kulttuurien välisen ymmärryksen löytymistä (Keisala 2012, 188).

4 CASE: OSUUSKAUPPA HÄMEENMAAN VENÄLÄISTAUSTAISET TYÖNTEKIJÄT

4.1 Venäläiset Suomessa

Tutkimus- ja analysointikeskus TAK Oy tekee vuosittain tutkimusta venäläisten matkustamisesta Suomeen rajanylityspaikoilla. Vuonna 2013 on kerätty tietoa niin matkustajien kotipaikoista kuin matkustuskohteistakin. (TAK Oy 2014.)

Tutkimuksen mukaan venäläismatkailijoiden määrä on kehittynyt viime vuosina valtavasti. Vuonna 2005 kaikilta rajanylityspaikoilta Suomeen tuli noin 1,9 miljoonaa venäläistä. Viidessä vuodessa eli vuoteen 2010 mennessä venäläisten rajanylittäjien määrä oli kasvanut 3,2 miljoonaan. Vuonna 2013 määrä oli jo 5,2 miljoonaa venäläistä. Tulosten mukaan venäläisturistien määrä on ollut jatkuvassa kasvussa 2000-luvun alkupuolelta lähtien. (TAK Oy 2014.)

2000-luvun alussa suurin osa Venäjältä Suomeen tehdyistä matkoista oli työ- tai bisnesmatkoja. Nykyisin eniten tehdään ostos- ja lomamatkoja. Ostosmatkoja venäläiset Suomeen tekivät vuonna 2002 alle 500 000 kappaletta, kun taas vuonna 2013 ostosmatkoja tehtiin hieman yli kolme miljoonaa kappaletta. (TAK Oy 2014.)

Vuosina 2002–2013 suurin osa matkustajista tuli Suomeen Pietarin alueelta. Toiseksi eniten Suomeen matkustetaan Viipurista ja sen lähialueilta. Tutkimuksessa oli mitattu myös matkojen kestoja. Vuodesta 2004 lähtien huomattavasti yli puolet matkoista on kestänyt enintään yhden päivän. Vuonna 2013 matkustaneista vain 175 000 vietti Suomessa yli viisi päivää. (TAK Oy 2014.)

Vuosina 2012 ja 2013 on tutkittu myös venäläisten syitä tulla Suomeen ostoksille. Vuonna 2013 75 % oli sitä mieltä, että tuotteiden parempi laatu houkutti. 34 % tuli parempien valikoimien perässä ja 19 % sanoi haluavansa käydä ostoksilla ulkomailla. 27 % vastasi tulleen edullisemman hintatason vuoksi. (TAK Oy 2014.)

Vuonna 2013 venäläiset käyttivät Suomessa majoitukseen rahaa 118 miljoonaa euroa. 82 % vastanneista kertoi käyttäneensä Suomessa rahaa elintarvikkeisiin vuonna 2013. Viisi vuotta aiemmin sama luku oli vain 40 %. Vuonna 2013 vaatteisiin käytti rahaa 42 % vastanneista. Viisi vuotta aiemmin sama luku oli ollut 58 %. Vuonna 2013 venäläiset käyttivät Suomessa 293 miljoonaa euroa elintarvikkeisiin ja 196 miljoonaa euroa vaatteisiin. Viisi vuotta aiemmin elintarvikkeisiin käytettiin Suomessa alle 30 miljoonaa euroa ja vaatteisiin noin 130 miljoonaa euroa. Vuonna 2013 venäläisturisti käytti rahaa ostoksiin keskimäärin noin 200 euroa. (TAK Oy 2014.)

Osuuskauppa Hämeenmaa ei varsinaisesti tilastoi erikseen toimipaikoissa käyvien venäläisasiakkaiden määrää. Tax free-myyntien määrästä pystytään venäläisasiakkaiden määrää jonkun verran arvioimaan. Käytännössä katsoen venäläisasiakkaiden määrä on suurimmillaan vuodenvaihteen ja loppiaisen aikoihin, jolloin venäläisillä on pitkät vapaat.

4.2 Toimeksiantajan esittely

Osuuskauppa Hämeenmaa on yksi SOK:n alueosuuskaupoista. Osuuskauppa Hämeenmaa toimii Kanta- ja Päijät-Hämeen alueella kattaen 23 kuntaa. Suurimpia Hämeenmaan alueeseen kuuluvia kaupunkeja ovat Lahti, Hämeenlinna sekä Riihimäki. Osuuskauppa Hämeenmaa toimii kuudella eri toimialalla eli market-, rauta-, auto-, tavaratalo-, liikennemyymälä- ja polttoneste sekä majoitus- ja ravitsemistoimialoilla. (Osuuskauppa Hämeenmaa 2014)

Osuuskauppa Hämeenmaa työllistää noin 3000 henkilöä ja henkilöstömäärät ovat olleet jatkuvasti kasvussa. Hämeenmaan pääkonttori sijaitsee Lahdessa, jossa toimii Osuuskauppa Hämeenmaan kaksi Prismaa, yksi hotelli, Kodin Terra, kaksi ABC-liikennemyymälää, sekä lukuisia ruokakauppoja. (Osuuskauppa Hämeenmaa 2014.)

4.3 Haastattelututkimus

Haastattelututkimus on kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimushaastattelu voi olla joko strukturoitu tai avoin. Avoimessa haastattelussa keskustelun ohjaamiseksi on

laadittu teemat, joiden pohjalta haastattelu etenee. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset ja joskus jopa vastauksetkin on laadittu etukäteen.

Haastattelututkimus on tutkijan ja haastateltavan vuorovaikutusta. Näiden kahden haastattelututkimustyyppin lisäksi on olemassa näiden välimuoto – teemahaastattelu eli puolistrukturoituhaastattelu. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille samat, mutta vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat voivat vastata omin sanoin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 43–47.)

4.3.1 Haastattelututkimuksen menetelmä

Haastattelututkimuksen menetelmänä käytettiin teemahaastattelua eli puolistrukturoitua haastattelua. Teemahaastattelussa tiedetään, että haastateltavat ovat kokeneet jonkin tietyn tilanteen. Haastattelua varten on kehitetty haastattelurunko ja haastattelu suunnataan tutkittavien henkilöiden kokemuksiin tilanteista. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47.) Näissä haastatteluissa olivat teemoina rekrytointiprosessi yleisesti, monikulttuurisuus rekrytointiprosessissa sekä monikulttuurinen työyhteisö. Teemat olivat mietitty etukäteen henkilöiden työtehtävien perusteella.

Tässä tutkimuksessa haastateltiin HR-asiantuntijaa, jonka toimenkuvaan kuului esimiesten avustaminen rekrytointiprosesseissa. Lisäksi oli kolme esimiesasemassa olevaa päällikköä, joiden alaisuudessa työskentelee venäläistaustaisia työntekijöitä. Haastatteluihin osallistui kaksi työntekijää, jotka ovat kotoisin venäjältä. Yhteensä haastateltavia oli siis kuusi, kolmesta erilaisesta työtehtävästä.

Haastattelumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu ja kysymyksiä oli laadittu teemoittain etukäteen. Haastattelutilanteessa haastattelija tarttui joihinkin asioihin tarkemmin ja pyysi tarkennusta. Lisäksi haastateltavat kertoivat avoimesti kokemuksiaan ja esimerkkejä tilanteista.

4.3.2 Haastattelututkimuksen toteutus

Teemahaastattelut toteutettiin syksyllä 2014. Lokakuussa haastateltaville lähetettiin sähköpostiviestit varmennukseksi siitä, että voisivatko he osallistua tutkimukseen. Myöhemmin marraskuussa haastatteluihin suostuneiden kanssa sovittiin haastatteluajat samalle kuukaudelle. Jokaiselle heistä lähetettiin noin viikkoa aiemmin kysymykset, jotta he saattoivat valmistautua haastatteluun paremmin. Varsinaiset haastattelut toteutettiin viikon aikana maarskuun puolessa välissä. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella ja myöhemmin tutkija litteroi ne tarkempaa analysointia varten. Jokainen haastattelu oli yksilöllinen ja niiden pituudet vaihtelivat kahdestakymmenestä minuutista vajaaseen tuntiin.

Haastatteluissa käytetyt käsitteet olivat haastateltaville entuudestaan tuttuja. Lisäksi jokainen haastateltavista oli valmistautunut haastatteluun etukäteen ja tutustunut kysymyksiin. Haastattelu eteni pitkälti haastattelurungon pohjalta, joidenkin haastateltavien kanssa keskustelua syntyi enemmän kuin toisten. Haastateltavat osallistuivat tutkimukseen mielellään ja esittivät runsaasti omia mielipiteitään sekä kertoivat esimerkkejä tilanteista.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Luvussa viisi esitellään tutkimustulokset kahteen eri aihepiiriin jaoteltuna. Ensimmäisenä käsitellään monikulttuuriseen rekrytointiin liittyviä asioita ja sen jälkeen paneudutaan monikulttuurisen työyhteisön toimintaan. Molemmissa teemoissa käsitellään asioita eri näkökulmista. Näillä tiedoilla voidaan vastata tutkimuskysymyksiin. Sitaattien perässä on lähdeviite, joka kertoo, missä asemassa kyseinen henkilö työskentelee.

5.1 Eri kulttuurista tulevien rekrytointi Hämeenmaalla

Rekrytoinnista Osuuskauppa Hämeenmaallahuolehtivat yksiköiden esimiehet, sillä yrityksellä ei ole keskitettyä rekrytointia, vaan jokaisen toimipaikan esimies hoitaa itsenäisesti omien työntekijöidensä rekrytoinnin. Henkilöstöosasto on heidän tukenaan ja he auttavat käytännön asioissa.

Rekrytointiprosessi käynnistyy sillä, että yksikössä on tarve uudelle työntekijälle. Suurin osa rekrytoinneista lähtee siitä, että työntekijä siirtyy toisiin tehtäviin joko Hämeenmaalla tai Hämeenmaan ulkopuolelle. Lisäksi jonkun verran on rekrytointiprosesseja, jotka käynnistyvät siitä, että ollaan avaamassa uutta toimipistettä. Toimipisteiden avaminen vaatii suurempaa prosessia, sillä avautuvia työpaikkoja on useita erilaisia. Lisäksi suurimpia rekrytointeja vuodessa ovat kesä- ja joulupulaisten rekrytoinnit. Etenkin kesäapulaisten rekrytointi työllistää paljon, sillä Hämeenmaalla työskentelee joka kesä noin tuhat kesäapulaista.

Kun uuden työntekijän tarve ilmenee, tulisi esimiesten täyttää HR-osastolle tiedoksi lomake, jossa he ilmoittavat rekrytoinnin tarpeesta. Käytännössä tilanne kuitenkin toimii usein niin, että esimies soittaa konttorille asiasta. Tämän jälkeen HR-asiantuntija laatii kyseisestä paikasta työpaikkailmoituksen ja lähettää sen toimipisteen esimiehelle hyväksyttäväksi.

Ilmoitusta muokataan niin kauan, että se vastaa rekrytointitarvetta, jonka jälkeen se ensin julkaistaan sisäisesti. Sisäisen haun jälkeen ilmoitus julkaistaan ulkoisesti, eli ilmoitus laitetaan Osuuskauppa Hämeenmaan nettisivuille osoitteeseen www.s-kanava.fi sekä työ- ja elinkeinopalveluiden sivulle

osoitteeseen www.mol.fi. Toisinaan ilmoitus saatetaan julkaista myös osoitteessa www.oikotie.fi

Hämeenmaalla sääntönä on, että kolmen arkipäivän kuluessa siitä, kun rekrytointitarpeesta on ilmoitettu HR-osastolle, tulisi työpaikkailmoituksen olla julkaistuna. Nykyisin hauissa käytetään hakuaikana keskimäärin kahta viikkoa, sillä on todettu, että tällä ajalla tulee hyvin hakemuksia.

Hakuajan päätyttyä, toisinaan jo hakuajan ollessa käynnissä, kaikki hakemukset käydään läpi. Hakemusten joukosta valitaan joitakin, jotka halutaan kutsua haastatteluun. Toisinaan omien työtilanteidensa mukaan HR-asiantuntija saattaa käydä hakemuksia läpi ja auttaa näin esimiehiä prosessissa. Suuremmissa rekrytoinneissa haastattelumenetelmänä käytetään ryhmähaastattelua, sillä ryhmähaastatteluna saadaan haastateltua useampi hakija lyhyemmässä ajassa. Niille hakijoille, jotka eivät tule valituiksi haastatteluun lähetetään järjestelmän kautta sähköpostiviesti. Haastatteluun hakijat kutsutaan puhelimitse.

Ryhmähaastattelu on äärimmäisen hyvä tapa ja en oikeastaan mitään muuta pidäkään. Ihan joskus poikkeustapauksissa, esimerkiksi kun tullaan harjoitteluun. Harvinainen poikkeus, jos on yksilöhaastattelu. (Esimies)

Haastatteluiden jälkeen esimiehet valitsevat hakijoiden joukosta sen, jonka haluaa työntekijäksi palkata, tähän HR-osasto ei osallistu. Valinnan jälkeen eteen tulee työsopimusten ja muiden palkanmaksuasioiden vuoro, jossa HR-osastolla on isompi rooli.

Hämeenmaalla työskentelee useita maahanmuuttajataustaisia henkilöitä, lähinnä suurimmissa toimipaikoissa. Useimmat heistä ovat työllistyneet työharjoittelun kautta, sillä he etsivät jollakin kurssilla tai muiden opintojen parissa työharjoittelupaikkoja, jossa pääsisivät kehittämään kieli- sekä työskentelytaitojaan. Joitakin maahanmuuttajataustaisia Hämeenmaalle on työllistynyt myös tavallisten rekrytointiprosessien perusteella.

Jonkun verran tulee, kun halutaan harjoitteluun, eli ollaan erilaisilla kursseilla, niin niiden kautta tarvitaan myös harjoittelupaikkoja suomenkieliseen asiakaspalveluun. (Esimies)

Suurin osa Osuuskauppa Hämeenmaan maahanmuuttajataustaisista työntekijöistä on venäläistaustainen. Venäläisten asiakkaiden määrä on ollut kasvussa lähestulkoon koko 2000-luvun ajan, joten on hyvä olla henkilöstöä, joka pystyy näiden asiakkaiden kanssa kommunikoidaan.

Venäjänkielentaitoisia hakee kuitenkin prosentuaalisesti tosi vähän, niin siinä kohtaa kun on se venäjänkielentaito, niin kyl mä sen hakemuksen otan esiin ja melkein haastatteluun kutsun, ellei siinä hakemuksessa nyt ihan tuu ilmi, että se ei kielellisesti pärjää. (Esimies)

Tutkimuksessa kysyttiin, miten rekrytointiprosessi eroaa silloin, kun rekrytoitava on maahanmuuttajataustainen. Esimiehet Hämeenmaalla olivat sitä mieltä, että rekrytointiprosessi on samanlainen, oli kyseessä suomalainen tai maahanmuuttajataustainen työnhakija.

Mun mielestä se ei eroa mitenkään venäjänkielisestä, koska heidän pitää pystyä kommunikoidaan meidän kanssa niin hyvin, niin heidän pitää pärjätä siinä prosessissa samalla lailla kuin muidenkin. (Esimies)

Itseasiassa meillä se ei eroa mitenkään, ihan sen takia, että mä oon katsonut sen kieliosaamisen, että sen pitää olla niin vahva, kun ollaan asiakkaan kanssa tekemisissä. Eli mä ihan tarkoituksella, kun mä haastattelen ulkomaantaustaista, niin mä en muokkaa sitä prosessia mitenkään, enkä muokkaa omaa puhettani mitenkään, koska silloin mä haluan tietää, että se ihminen silloin selviää myös ihan arjesta. (Esimies)

Maahanmuuttajataustaisen henkilön rekrytoinnissa voi esiintyä myös haasteita. Toisinaan puhuttaessa kaupan omaa puhekielestä, voi maahanmuuttajataustaisten kielitaito olla koetuksella. Mikäli henkilö osaa itse kysyä, mitä kuulemansa tarkoitti, ei asiassa ole ongelmaa.

Toisinaan voi olla joo, etenkin sit jos mennään tähän meidän omaan kaupan puhekieleen. Jos puhutaan jostakin, niin voi tulla, että mitä se tarkoittaa, mutta mun mielestä se silloin ei ole ongelma, kun se uskalletaan kysyä ja sen pystyy selittämään. (Esimies)

Joskus taas voi olla tilanne, että hakija ei selviydy haastattelutilanteesta, sillä kielitaito ei ole riittävä. Silloin käy heti selväksi, että hän ei vielä selviydy asiakaspalvelutilanteista, jos hän ei kykene yksinkertaiseen keskusteluun esimiehen kanssa.

Jos ei oo suomenkielentaitoa, niin sitten kyllä. Se on aika vaikee vetää haastattelua läpi, jos toinen ei osaa kieltä. On ollut sellasiakin tilanteita joskus. Ne on tavallaan aika kiusallisiakin, kun toinen ei selkeestikään ymmärrä, mitä sä kysyt, se voi vastata sulle ihan mitä sattuu. (Esimies)

Venäjänkielentaitoisille työntekijöille on tarvetta, mutta varsinaisesti tarvetta ei mitenkään määritellä. Tutkimuksessa selvisi, että olisi hyvä, jos olisi jokaisessa työvuorossa joku venäjänkielentaitoinen. Toisaalta myös saman yksikön eri osastoilla saattoi olla töissä joku venäjänkielentaitoinen, joka tuli ongelmatilanteessa avuksi.

Onhan meillä venäjänkielisiä asiakkaita tietysti ympäri vuoden, näin joulun aikaa eniten ja kesällä toiseksi. Käy niitä tasaseen ympäri vuoden, sinänsä olisi rikkaus, että niitä venäjänkielentaitoisia olisi joka vuorossa. (Esimies)

Joulun ja uudenvuoden aikaan venäläisasiakkaita on Suomessa enemmän – niin myös Hämeenmaan alueella. Tämä aiheuttaa haasteita työvuorosunnittelussa. Yleensä silloin tarvitaan kaikki venäjänkieliset asiakaspalvelijat töihin, mutta siltikään ei voida taata, että koko ajan olisi saatavilla venäjänkielistä palvelua.

No siinähan on haaste, mun mielestä se olis hyvä, että meillä olis venäjänkielentaitoinen joka vuorossa, että tällä hetkellä se ei esimerkiksi ole mahdollista. Ja etenkin nyt, kun joulun tulossa, niin se vielä korostuu, kun on poikkeuksellisen paljon venäläisiä. (Esimies)

Kukaan haastateltavista ei ollut sitä mieltä, että venäjänkielentaito olisi nykyisin rekrytointikriteeri. Jokainen kyllä oli sitä mieltä, että se on hakutilanteessa suuri plussa. Toisinaan valinta jää kiinni siitä, ettei hakija osaa kunnolla suomea, joten hän ei voi asiakaspalvelussa työskennellä. Työharjoitteluun joihinkin tehtäviin voidaan ottaa henkilö, jonka suomenkielentaito on lähes olematon, sillä hän voi työskennellä taustatehtävissä, oppia samalla kieltä työyhteisössä ja sitten työllistyä myös asiakaspalvelutehtäviin. Vaikka venäjänkielentaidolle työyhteisössä olisikin tarvetta, pitää hakijan haastattelussa vakuuttaa, että selviää arjesta työpaikalla.

Venäjänkielentaito ei tavallaan oo meillä mikään semmoinen välttämätön kriteeri, että tarvis osata venäjää, mutta se on aina plussaa, jos osaa. (Esimies)

Kyllä varmasti nostaisin sellaisen hakemuksen, jossa lukee, että puhuu venäjää, mutta se ei ole ainoa ratkaiseva, kuitenkin se kaikki muu osaaminen ja asiakaspalvelu ominaisuudet, mutta ehdottomasti niin ottaisin sen huomioon kyllä. (Esimies)

Haastatteluun osallistui esimiehiä kolmesta eri toimipaikasta Lahdessa. Yksi heistä oli sitä mieltä, ettei työyhteisössään ole tällä hetkellä tarpeeksi venäjänkielentaitoista henkilöstöä. Kaksi heistä oli taas sitä mieltä, että taitoa on kyllä riittävästi, mutta voisi olla enemmänkin.

Kyllä mä luulen, että on. Melko harvoin niitä tilanteita on, että ei löytyis sitten sitä yhteistä kieltä. (Esimies)

No kyllä meillä muutama vois olla enemmän, mutta sekin on taas niin, että se on se vuodenvaihde, jolloin on se suurin tarve, kun ne tulee tänne viettämään sitä loppiaista. Muuna aikana niitä on ihan riittävästi. (Esimies)

Perehdytys Hämeenmaan toimipaikoissa hoidetaan pääasiassa niin, että on tietyt perehdyttäjät, jotka perehdyttävät aina uuden työntekijän. Esimiehet ovat kokeneet, että se onnistuu hyvin myös eri kulttuurista tulleiden välillä. Kun perehdytyksestä siirrytään harjoittelemaan työntekoa, saatetaan siinä vaiheessa käyttää hyödyksi toista työntekijää, joka tekee uuden työntekijän lähellä, että avuntarvitsemistilanteessa voi kysyä apua omalla kielellään.

5.2 Monikulttuurinen työyhteisö Osuuskauppa Hämeenmaalla

Haastattelun työyhteisö-osuuden käsittely aloitettiin pyytämällä henkilöitä kuvailemaan yleisellä tasolla omaa työyhteisöään. Kaikki haastatteluun osallistuneet olivat hyvin positiivisia oman työyhteisönsä suhteen.

Mun mielestä meillä on tosi mahtava tää ilmapiiri täällä. (Esimies)

Työyhteisö on todella yhteen hiilen puhaltava ja täällä on tosi hyvä ilmapiiri ja se on meidän ehdoton rikkaus. (Esimies)

Työyhteisöt koettiin hyvin toimiviksi, vaikka yhteisöön kuului useita eri kulttuurista lähtöisin olevia henkilöitä.

Meillä on tosi avointa se suhtautuminen ja meillä on totuttu siihen ensinnäkin, että meillä on paljon näitä työharjoittelijoita ja on totuttu siihen erikielisyteen ja maahanmuuttajiin ja eri

taustaisiin ihmisiin. On opittu ohjaamaan heitä ja hyväksytään tosi kivasti, otetaan kyllä hyvin vastaan ja hyväksytään siihen porukkaan. (Esimies)

Monet työyhteisön työntekijät olivat erilaisesta kulttuurista lähtöisin. Vaikka tutkimuksessa pääasiallisesti keskityttiin venäjältä kotoisin oleviin henkilöihin, on työyhteisön jäsenenä myös venäjän lisäksi eri maista kotoisin olevia henkilöitä. Esimiehet totesivat, että suomalaisia, joilla on venäjänkielentaitoa, on vaikea löytää töihin. Niinpä suurinosa venäjänkielentaidosta tulee näiltä maahanmuuttajataustaisilta henkilöiltä.

Tutkimuksessa tutkittiin sitä, miten esimiehet kokevat monikulttuurisen työyhteisön ja sen johtamisen. Maahanmuuttajataustaisten henkilöiden johtamisessa ei koettu olevan sen suurempia haasteita kuin suomalaistenkaan johtamisessa on. Tietenkin oman lisänsä työhön tuovat kulttuurierot, mutta haasteiksi esimiehet eivät niitä kokeneet.

Mä en oo sitä kokenut mitenkään niinku, sen jälkeen kun kieli osataan, niin siinä ei mun mielestä oo mitään eroa. (Esimies)

Mä en oo kokenut sitä millään tapaa haastavaksi, koska he omalta osaltaan sopeutuu tosin hyvin, enkä oo kokenut myöskään vaikeutta niinku pelisäännöissä. (Esimies)

Tuo haastetta. Sun pitää muistaa, että niillä on erilaisia peruskäytöstapoja tai niillä on erilaisia juhlapäiviä. (Esimies)

Pääasiassa haastatellut esimiehet olivat tyytyväisiä oman työyhteisön ja sen jäsenien toimintaan. Kaikki jäsenet tekevät oman osuutensa, mutta maahanmuuttajataustaisten ja suomalaisten työntekijöiden työmotivaatiossa nähtiin myös eroja.

Hirveen usein ne ketkä hakee meille töihin palvelualalle, niin heillä on ihan hirveen hyvä motivaatio siihen, myös siihen palveluun ja töiden tekemiseen. Voisin sanoo, että ehkä jopa keskimääräistä parempi. Se tietyllä tavalla eroaa siitä keskivertotyöntekijästä. (Esimies)

Onhan ne työteliäämpiä ja tunnollisempia ehkä. En mä tiää onks tunnollisuus oikea sana, mutta siis se ylpeys tehdä töitä on varmaan se oikea sana sille. Ja vastuu töistä on suuri. (Esimies)

Luulen, että siellä on totuttu tekemään kovasti töitä ja hirveen kurinalaisesti ja että koko ajan tehdään ja ei oo sellaista, että

mitähän nyt tekis ja ei oo mitään tekemistä, vaan aina keksitään tekemistä. (Esimies)

Monikulttuurisuus työyhteisössä koettiin rikkaukseksi. Sen lisäksi, että esimiehet kokevat itse sen rikkautena, uskovat he myös, että muut työntekijät ovat iloisia siitä, että työyhteisöön kuuluu paljon erilaisia ihmisiä.

Kyllä mä uskon että ne tuo tänne paljon, kun ne puhuu niistä omista kulttuureistaan ja niiden tavoista ja tavallaan siitä, että millasta niillä on siellä kotimaassaan ollut. Mä luulen, että se tekee varsinkin nuoremmille ihmisille hyvää kuulla, että millasta muualla on. (Esimies)

Esimiehiä eri kulttuureista tulevat kohtelevat eri tavoin. Suomalaisille työntekijöille esimies on auktoriteetti, mutta häntä pidetään myös kaverina. Muualta kulttuurista tulee työntekijät saattavat kokea pientä pelkoa esimiestä kohtaan ja häntä arvostetaan aivan eri tasolla.

Yksi harjoittelija sanoi kerran, että hän on tottunut venäjällä siihen, että esimiehet ovat niinku esimiehiä ja ne ei tee niitä samoja asioita kuin rivityöntekijä tekee ja heitä pitää jotenkin ihan eri tavalla kunnioittaa ja tervehtiä ja näin, niin että täällä ei oo samanlaista, että täällä esimiehetkin ovat samalla tasolla ja voi puhua ihan samalla tavalla, ei tarvii teititellä ja tällasta. Ja onhan se kulttuuri niinku sillä tavalla melko erilainen. (Esimies)

Heillä on taas kaikkia kohteliaisuussääntöjä ja kunnioitus esimiestä kohtaan on niinku niin toisissa fääreissä, että välillä pitää miettiä tosi tarkkaan mitä sanoo. Kerrankin mä sanoin yhdelle mun työntekijälle, että onpas sulla ihanan väristä kynsilakkaa, niin seuraavana päivänä hän toi sen mulle. (Esimies)

Varmaan siinä on alkuun sellasta ennen kuin tutustuu ja näkee sen, että täällä ollaan niinku samanlaisia ihmisiä me kaikki. (Esimies)

Erityisen hyödyn esimiehet näkivät venäjänkielisissä työntekijöissä erityisesti ongelmatilanteissa. On hetkiä, jolloin venäjänkielentaito työyhteisössä on todella tarpeen ja ilman venäjänkielentaitoisia työntekijöitä oltaisiin oltu pulassa. Mikäli talossa tarvitaan venäjänkielentaitoa, voidaan apuun kutsua toiselta osastolta työntekijä. Yleensä ongelmatilanteessa auttamaan löytyy joku venäjänkielentaitoinen.

Se erityishyöty tulee ilman muuta siinä ongelmatilanteissa, että kun meillä on se tulkki siinä. (Esimies)

Kun tulee venäjänkielinen asiakas, niin onhan se oikeesti mahtavaa, että kassahenkilö sillonkin pystyy palvelemaan, sehän on asiakkaalle aina myöskin semmoinen hieno kokemus. (Esimies)

Vaikka pääasiallisesti venäjänkielentaitoisista on hyötyä, on myös tilanteita, joissa suomenkielentaito ei ole riittävä ja näin ollen siitä aiheutuu ongelmia. Näitä tilanteita esimiesten mukaan on todella harvoin ja niistäkin selvittää kunnialla.

Ei ole aiheutunut. Toki voi olla joskus niitä erikoistilanteita myös, että siinä suomenkielessä voi olla jokin, mitä hei ei ymmärrä, mutta kyllä he ovat kovin niinku pystyneet myös tarkentamaan ja kysymään, että mitä tarkoittaa, myös niinku asiakkaan kanssa. (Esimies)

Joo, on hetkiä, että tulee semmosia tietynlailla kun tuntee ne ihmiset, niin näkee, että nyt tais mennä vähän ohi. Venäläisestä kulttuurista tulee semmonen tietynlainen temperamantti, että jotkut asiat, että ne ei vaan jää kuuntelemaan. Että se on ihan selkee semmonen venäläisten piirre semmonen, että ei kuuntele. (Esimies)

Esimiehet kokevat sen tärkeäksi, että venäjänkielistä palvelua on saatavilla. Monet venäjältä tulevat eivät juurikaan puhu englantia, joten on tärkeää, että tilanteet voidaan ratkaista venäjän kielellä. Kaikki esimiehet ovat sitä mieltä, että venäläisasiakkaat pitävät siitä, että he voivat saada palvelua omalla äidinkielellään.

He kyllä täällä ilahtuvat, jos he saavat palvelua omalla äidinkielellään. (Esimies)

Yhdessä vaiheessa meillä oli tossa neuvonnassa henkilö, joka puhui suomea erittäin hyvin ja venäjä oli toinen äidinkieli. Hänelle monesti venäjänkieliset asiakkaat antoi sitten palautetta, että oli ensin käyneet kassalla ja sitten sattui siellä olemaan se, joka palveli venäjänkielellä ja sit he tuli vielä siihen neuvontaan ja siinäkin palveltiin venäjäksi, niin jätti viestin, että tänne on kiva tulla, kun täällä saa myös venäjänkielistä palvelua. (Esimies)

Yksi esimiehistä olis huomannut sen, että nykyisin nuoremmat venäläiset osaavat puhua hyvääkin englantia ja tahtovat käyttää sitä.

Oon törmännyt myöskin semmoseen, että ei halua sitä venäjää puhua, vaan haluaa puhua englantia. Ehkä aikasemmin enemmän ne halusivat palvelua vain venäjäksi, että nyt nuoremmissa on paljon sellasia, jotka käyttävät mielellään sitä englanninkielentaitoa ja ovat tavallaan vähän ylpeitä siitä, että osaavat sitä englantia.(Esimies)

5.3 Venäläistaustaisten työntekijöiden kokemuksia työyhteisöstä

Tutkimukseen työyhteisöstä haastateltiin kahta työntekijää, jotka ovat tulleet muualta Suomeen ja työskentelevät Osuuskauppa Hämeenmaan palveluksessa. He molemmat työskentelevät Lahden Prismoissa; toinen Holmassa ja toinen Launeella. He ovat maahanmuuttajataustaisia ja puhuvat venäjää. Toinen haastateltavista on kotoisin Petroskoista, Venäjältä ja toinen taas on kotoisin Kazakstanista, mutta asunut yli kaksikymmentä vuotta Venäjällä. Molemmat haastateltavista olivat muuttaneet Suomeen 2000-luvulla.

Molemmat haastateltavista ovat työskennelleet Osuuskauppa Hämeenmaan palveluksessa jo useita vuosia. Toinen työntekijä oli vaihtanut työpaikkaa Hämeenmaan sisällä, toinen taas oli heti työllistynyt vakituiseksi.

Molemmat olivat työllistyneet eri tavoin. Ensimmäinen haastateltavista oli ottanut Hämeenmaalle yhteyttä, sillä tarvitsi harjoittelupaikkaa. Hän oli työskennellyt S-Marketissa useamman lyhyen jakson ajan ja tehnyt satunnaisia vuoroja Prismaan. Prismassa aukesi myöhemmin paikka, johon hän työllistyi.

Toinen oli hakenut työpaikkaa, kun Osuuskauppa Hämeenmaa avasi toisen uuden toimipisteen Lahteen. Haastateltavalla oli jo aiempaa työkokemusta Suomesta. Hän kävi läpi tavallisen hakuprosessin ja työllistyi Hämeenmaalle. Hän mainitsi, että oli hienoa päästä hyllyttämään ihan uutta kauppaa ja sen jälkeen aloittaa siellä työskenteleminen.

Molemmat haastateltavista olivat olleet työhaastattelussa Hämeenmaalla. He mielsivät, että haastattelu ei ollut kovinkaan vaikea, vaikka tilanne jännittikin. Työharjoittelun kautta työllistynyt työntekijä ei harjoittelupaikkaan työllistyessään osallistunut haastatteluun, mutta vakituisen paikan saadessaan hänelle pidettiin pienimuotoinen haastattelu. Toinen haastateltavista osallistui ryhmähaastatteluun.

Haastateltavat viihtyivät työssään. He kertoivat, että heistä on mukava tulla töihin ja työkaverit ovat mukavia. Molemmat heistä työskentelevät pääasiassa kassaosastolla. Toinen työntekijä sanoi, että joskus vähän stressiä aiheuttaa asiakkaiden määrä. Juhlapyhiä edeltävinä aikoina jonot ovat pitkiä ja se hieman stressaa.

Mut joskus vähän stressaa, kun on paljon asiakkaita, jos esimerkiksi on joku juhla tulossa tai jotain. Koko aika jonoja, se vähän stressaa. (Työntekijä)

Tutkimuksessa selvisi, että työntekijät eivät kuitenkaan kovin usein tarvitse venäjän kieltä. He sanoivat tarvitsevan sitä toisinaan, mutta eivät kuitenkaan sanoisi, että usein. Venäläisasiakkaiden he sanoivat olevan tyytyväisiä, kun saavat palvelua omalla äidinkielellään.

No en olisi sanonut, että tosi usein. Yleensä nyt venäläiset puhuu englantia, mutta tietenkin kun mä ymmärrän, että ne on venäläisiä, me puhutaan venäjää. Mutta ei kovin paljon. Asiakkaat ovat iloisia, jos niille puhuu venäjää. (Työntekijä)

En tarvitse sitä kovin usein. Kuitenkin jos huomaa, että he ovat venäläisiä, puhun venäjää ja he tykkäävät siitä. (Työntekijä)

Toisinaan työntekijöiltä tullaan kysymään apua tilanteessa, jossa tarvitaan venäjän kieltä. Kaikilla osastoilla venäjänkielentaitoa ei ole, joten sieltä voidaan tarvittaessa soittaa toista kielitaitoista avuksi ongelmatilanteeseen.

No on varmaan kolme kertaa, kun esimerkiksi urheiluosastosta soitettiin, että asiakas halusi polkupyörän ja ei osannut suomea ja mä menin kassalta sinne auttamaan. (Työntekijä)

Haastateltavista toinen oli sitä mieltä, että venäjänkielentaitoa voisi olla heillä enemmänkin, sillä muut venäjää osaavat ovat tällä hetkellä äitiyslomalla. Kun taas toinen heistä oli sitä mieltä, että he kyllä pärjäävät tällä määrällä, mutta enemmän venäjänkielentaitoa työyhteisössä ei olisi pahitteeksi.

Nyt mä olen yksi ainoa. Voisi olla enemmän, mutta ei välttämättä. Joulun jälkeen on paljon venäläisiä, silloin tarvitaan. (Työntekijä)

Haastateltavat myös työntekijöissä olivat sitä mieltä, että heidän työyhteisönsä on viihtyisä ja mukava. Toinen haastateltavista oli sitä mieltä, että suhteensa

esimieheen ja työkavereihin on hyvä, mutta ei kovin läheinen. Toinen taas ajatteli, että olivat todella hyviä kavereita työkavereidensa kanssa.

Ihan kohteliaita kaikki on. Ei ole niin läheisiä suhteita, mutta kaikki on ihan kohteliaita. (Työntekijä)

Minä tykkään työkavereista ja luulen, että he pitävät minusta. Juttelemme paljon ja on kiva tehdä töitä yhdessä. (Työntekijä)

Molemmat kokivat, että niin esimies kuin työkaveritkin ovat sellaisia, että voivat kysyä heiltä missä tahansa tilanteessa apua. He olivat myös sitä mieltä, että aina heitä autettiin hyvillä mielin.

Jos joskus esimerkiksi, varsinkin silloin kun mä vasta tulin, Prismassa oli paljon enemmän tuotteita, joista mä en tiennyt mitään, silloin kaverit auttoivat. (Työntekijä)

Suomalaisia työkavereita he molemmat pitivät mukavina. Mainitsivat muun muassa sen, että ovat ahkeria ja auttavaisia. Toinen haastateltavista totesi, että he venäläiset ovat nopeampia päättämään ja ovat varmoja mielipiteistään, kun taas suomalaiset jahkailevat ja vastaavat asioihin ”ehkä”.

Toinen työntekijöistä oli sitä mieltä, että joskus kielitaidon kanssa oli ollut ongelmaa. Toisinaan vanhemmat asiakkaat haluavat rupertella paljonkin tai heittää vitsiä, jolloin maahanmuuttajana kielitaito ei välttämättä riitä. Hänestä toisinaan tuntuu surkealta, kun ei aina ymmärrä, mitä hänelle sanotaan. Toinen työntekijä puhui paremmin Suomea ja sanoi, ettei nykyisin ole hirveästi enää ongelmia kielitaidon kanssa. Hän muisteli, että joskus niitäkin on ollut, mutta ei lähiaikoina.

Mä en voi ihan mistä vaan puhua asiakkaiden kanssa ja jotkut varsinkin vanhemmat ihmiset esimerkiksi, kellä on aikaa ja ne kertovat jotain omasta elämästään tai jotain joskus jopa huumoria, jota mä en ymmärrä, siksi tuntuu ihan surkealta. (Työntekijä)

On mulla joskus ollut, että en ymmärrä ihan kaikkea. Nykyisin kyllä lähes aina ymmärrän, mitä sanotaan ja juttelen muiden kanssa. (Työntekijä)

Työntekijä nimesi suurimmaksi haasteeksi työssään sen, että toisinaan jännittää, ymmärtääkö hän, mitä hänelle sanotaan. Useimmiten se on turhaa, mutta toisinaan hän kuulemma ajattelee niin.

Vaikeinta on, että mä koko aika ajattelen vain, että mun pitää ymmärtää, mitä asiakkaat puhuu tai jos ne kysyy jotain, on niinku jännitys koko aika. (Työntekijä)

Työhönsä molemmat haastateltavat olivat tyytyväisiä. Ensimmäinen työntekijä totesi kaipaavansa työhönsä enemmän vaihtelua. Työhön on vaikea keskittyä, kun seitsemän tuntia päivässä on vain kassalla. Hän oli joskus päässyt kokeilemaan, millasta osastolla oli työskennellä ja viihtyi siellä. Siksi hän toivoi, että voisi toisinaan tehdä Prismassa muutakin kuin olla vain kassalla. Toinen työntekijöistä taas oli sitä mieltä, että hän viihtyi parhaiten kassalla. Hän oli joskus kokeillut työskennellä eri osastoilla, mutta koki, että viihtyi kassatyössä parhaiten.

Olen mä joskus kokeillut, että olen jossain osastolla töissä. Mutta kyllä mä aina olen halunnut kassalle takaisin. Tässä mä tykkään olla töissä. (Työntekijä)

6 YHTEENVETO

Opinnäytetyö koostui teoriaosasta ja empiirisestä osasta. Teoriassa käsiteltiin rekrytointia ja asioita, mitä tulisi huomioda, kun tarkoituksena on rekrytoida eri kulttuurista lähtöisin oleva työntekijä. Lisäksi käsiteltiin monikulttuurisuutta työyhteisössä, haasteina sekä mahdollisuuksina. Empiirinen osa muodostui teemahaastatteluista, joita toteutettiin yhteensä kuusi kappaletta.

Tavoitteena tutkimuksessa oli tutkia, miten monikulttuurisuus on vaikuttanut henkilöstön toimintaan, kuten rekrytointiin sekä työyhteisön toimintaan. Case-yrityksenä oli Osuuskauppa Hämeenmaa, jonka henkilöstöä haastateltavat olivat.

Tavoitteen saavuttamiseksi asetettiin päätutkimuskysymys, joka jaettiin lisäksi kahteen alatutkimuskysymykseen. Tutkimuksen päätutkimuskysymys oli:

- Miten venäläistaustaisten asiakkaiden määrän lisääntyminen on vaikuttanut henkilöstön rekrytointiin, työyhteisöön ja johtamiseen?

Tätä päätutkimuskysymystä tuettiin kahden alakysymyksen avulla, joiden tarkoituksena oli selkeyttää ja avata enemmän päätutkimuskysymyksen tarkoitusta:

- Miten venäläisasiakkaat ovat vaikuttaneet rekrytointiin viime vuosina?
- Mitä muutoksia venäläisasiakkaat ovat tuoneet työyhteisöön ja esimiestyöhön?

Lisääntynyt venäläisasiakkaiden määrä on aiheuttanut sen, että jatkuvasti tarvitaan yhä enemmän kielitaitoisia henkilökuntaa. Venäläiset ovat usein englanninkielentaitoisia, mutta toisinaan he eivät puhu sitä riittävän hyvin tai haluavat palvelua omalla äidinkielellään. He ovat suomalaisille erittäin tärkeitä asiakkaita, joten heitä kannattaa varautua palvelemaan hyvin.

Venäjän kieli on suomalaisille haastava opetella ja nykyisin sitä vasta enemmän halutaan oppia. Aiemmin juurikaan kukaan ei osannut venäjää. Suurin osa venäjänkielentaitoisesta palveluhenkilökunnasta on alun perin

maahanmuuttajataustaisia. Maahanmuuttajataustaiset henkilöt muodostavat työyhteisöstä monikulttuurisen, joka tuo omat haasteensa työyhteisöön.

Nykyisin venäläisasiakkaiden vuoksi monikulttuurisuus on lisääntynyt työyhteisöissä ja venäjänkielentaitoa arvostetaan työmarkkinoilla. Rekrytoinnissa yritykset ottavat kielitaidon huomioon. Monikulttuurisuus työyhteisöissä tuo sinne sekä haasteita että mahdollisuuksia. Tämä tutkimus tehtiin Osuuskauppa Hämeenmaalle ja tarkoituksena oli selvittää, millaista monikulttuurisuus heidän työyhteisössään on.

Yhteenvedona voidaan sanoa, että venäjänkielentaitoa Osuuskauppa Hämeenmaan suurimmissa toimipaikoissa tarvitaan. Kielitaidon tarve on ympärivuotista, mutta suurin piikki on vuodenvaihteen tienoilla, kun venäläiset viettävät Suomessa jouluvapaitaan. Jokaisessa toimipaikassa koettiin, että enemmän venäjänkielentaitoa ei olisi pahitteeksi. Kaikki kokivat, että ilman venäjänkielentaitoisia saattaisi aiheutua ongelmatilanteita.

Jokainen esimies sanoi ottavansa venäjänkielentaidon rekrytoinnissa huomioon, mutta se ei yksin ole avain työpaikkaan. Rekrytointiprosessi maahanmuuttajataustaisen kanssa pyrittiin viemään samalla tavoin loppuun kuin suomalaisenkin kanssa, sillä jokaisen työntekijän tulisi selviytyä samanlaisista tilanteista arjessa.

Työyhteisössä monikulttuurisuus koettiin rikkaudeksi, niin esimiehen kuin työntekijänkin puolelta. Nykyisin monikulttuurisuutta on paljon kaikkialla, joten sen ei koettu aiheuttavan suuria ongelmia työyhteisössäkään. Kuitenkin jokainen esimies mainitsi, että heidän täytyy muistaa huomioida maahanmuuttajataustaisten omat käytöstavat ja juhlapyhät, mutta he eivät sitä kokeneet ongelmana.

Työntekijöistä haastattelussa huomasin, että he arvostivat työpaikkojaan korkealle, sillä omissa kotimaissaan se ei ole itsestäänselvyys. Myös tässä asiassa nousi esiin hieman eroja maahanmuuttajataustaisten sekä suomalaisten työntekijöiden välillä. Esimiesten mielestä, suurin osa heidän työntekijöistään on ahkeria ja reippaita, mutta usein maahanmuuttajataustaisilla arvostus työtään kohtaan oli vielä keskiarvoa hieman korkeampi.

Tutkimuksen yhteenvedona voitaisiin sanoa, että Osuuskauppa Hämeenmaalla maahanmuuttajataustaisuus sulautuu hyvin työyhteisöön ja sen toimintaan. Niin esimiesten kuin työntekijöiden käytös sekä mielipiteet tekivät selväksi, että heillä työyhteisö toimii hyvin. Alla olevaan taulukkoon on tiivistetty haastatteluissa ilmenneet pointit tutkimuksen pääkohdista:

Miten he kokivat asian?	Esimiehet	Venäläistaustaiset työntekijät
Rekrytointi	<ul style="list-style-type: none"> • Venäjänkielentaito ei ole välttämättömyys, mutta ehdoton plussa. • Rekrytointiprosessi toteutetaan samaan tapaan, oli hakija minkä maalainen tahansa. • Toisinaan suomenkielentaito tuottaa vaikeuksia työhaastattelussa, jolloin hakija ei sovellu asiakaspalvelutyöhön. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prosessi oli sujuva ja mukava • Kokemukset positiivisia • Rekrytointi yleensä työharjoitteluiden kautta, joskus myös tavallisen rekrytointiprosessin kautta
Työyhteisö	<ul style="list-style-type: none"> • Kaikkien esimiesten mielestä työyhteisössä oli hyvä yhteishenki ja mukavat työskentelyolosuhteet. • Työyhteisössä koettiin olevan riittävästi venäjänkielentaitoa, mutta lisäosaaminen ei olisi pahitteeksi. • Ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden koettiin rikastuttavan työyhteisöä ja opettavan muita työntekijöitä. • Ulkomaalaistaustaiset työntekijät koettiin melko motivoituneiksi, ahkeriksi sekä työtään kunnioittaviksi työntekijöiksi. • Erityinen hyöty venäläistaustaisista työntekijöistä on silloin, kun töissä on jokin 	<ul style="list-style-type: none"> • He kokivat, että heidät otettiin hyvin vastaan ja heitä tarjouduttiin auttamaan. • Myös heiltä tultiin tarvittaessa kysymään apua. • He mielsivät työyhteisön mukavaksi ja sellaiseksi, jossa heidän oli helppo ja mukava tehdä töitä.

	ongelmatilanne venäläisasiakkaan kanssa.	
Esimiestyö	<ul style="list-style-type: none"> • Haastateltavat esimiehet kokivat, että venäläistaustaisten työntekijöiden johtaminen on melko samankaltaista kuin suomalaistenkin työntekijöiden. • Toisinaan vaikeuksia esimiestyöhön aiheuttavat venäläisten omat juhlapyhät, jotka tulisi muistaa. • Omat haasteensa johtamiseen tuo myös venäläisen kulttuurin omat tavat ja kohteliaisuussäännöt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Venäläistaustaiset työntekijät kokivat, että esimiehet olivat töissä kohteliaita ja ymmärtäviä. • Esimiehet koettiin kaverillisina, joilta löytyy kuitenkin tarvittava auktoriteetti siihen, että saavat työyhteisön toimimaan hyvin.

TAULUKKO 1. Yhteenveto haastatteluista

6.1 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti, jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen reliabiliteettia on vaikea arvioida. Reliabiliteettia tukee se, että haastateltavat ovat suhteellisen samasta lähtökohdasta, mutta kuitenkin eri tilanteista. He kaikki ovat saaneet valmistautua haastatteluun etukäteen ja haastattelu on toteutettu samalla tavoin. Haastattelukysymykset eivät olleet johdattelevia, vaan jokainen haastateltava sai vastata niin kuin itse asiansa koki.

Tutkimustulokset koskevat vain tätä hetkeä, eivätkä ne ole muutaman vuoden päästä enää luotettavia, sillä työyhteisöt muuttuvat sekä venäläisten määrä Suomessa muuttuu koko ajan. Siitä voidaan kuitenkin olla varmoja, että jonkin aikaa tutkimus on luotettavaa tietoa.

Haastattelut tallennettiin ja litteroitiin, joten asioihin voitiin tarvittaessa palata uudelleen. Näin varmistetaan, ettei haastateltavien sanomia väärennetä. Se lisää haastattelututkimuksen reliabiliteettia. Ratkaiseva kysymys reliabiliteetin kannalta on myös se, että osasiko tutkija ottaa oikean roolin haastattelussa.

Haastattelumenetelmä ja valitut haastateltavat vastasivat tutkimukseen tarkoitukseen. Vastauksia analysoidessa oli helppo erottaa tutkimuksen kannalta oleelliset asiat. Se vaikuttaa haastattelututkimuksen validiteettiin positiivisesti.

Jatkotutkimusaiheeksi tästä tutkimuksesta voisi ottaa tutkimuksen venäläisasiakkaiden kannalta. Tutkia voisi muun muassa sitä, mikä saa venäläiset lähtemään Osuuskauppa Hämeenmaan toimipaikkoihin ostoksille, mikä heitä siellä miellyttää tai mitä he sinne kaipaavat. Jatkotutkimuksena voisi tutkia myös venäläisasiakkaiden ostokäyttäytymistä.

Mahdollista olisi tutkia myös tarkemmin Osuuskauppa Hämeenmaan työyhteisöjä. Esimerkiksi työhyvinvoinnista voisi tehdä kartoituksen tai tutkia työnkiertoa toimipaikoissa tai niiden välillä. Työyhteisöä voisi tutkia esimerkiksi kausityöntekijöiden kohdalla tarkemmin, miten he kokevat työyhteisön, vaikka työskentelevät vain lyhyen ajan.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Eskola, J. & Suoranta, J. 1999. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä:

Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt.

Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2007. Viisaat valinnat. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.

Keisala, K. 2012. Monikulttuurisen työyhteisön viestintä. Tampere. Tampereen Yliopistopaino Oy

Lahti, L. 2008. Monikulttuurinen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy

Pitkänen, P. 2005. Kulttuurien välinen työ. Helsinki: Edita.

Sundvik, L. 2006. Toimiva työyhteisö – Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vahtio, E. 2007. Pestaa paras – rellytoinnin opas esimiehille. Helsinki: Edita.

Vartia, M., Bergbom, B., Giorgiani, T., Rintala-Rasmus, A., Riala, R., & Salminen, S. 2007. Monikulttuurisuus työn arjessa. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Elektroniset lähteet

Kaupan Liitto. 2012. Venäläisten ostosmatkailu lyö ennätyksiä [viitattu 6.10.2014] Saatavissa:

[http://www.kauppa.fi/ajankohtaista/tiedotteet/venaelaisten_ostosmatkailu_lyoe_e
nnaetyksiae_22987](http://www.kauppa.fi/ajankohtaista/tiedotteet/venaelaisten_ostosmatkailu_lyoe_e
nnaetyksiae_22987)

Moninet. 2013. Monikulttuurisuus työelämässä [viitattu 23.10.2014] Saatavissa:

[http://moninet.rovala.fi/Suomeksi/Tyonantajille-ja-
tyoyhteisolle/Monikulttuurisuus-tyoelamassa](http://moninet.rovala.fi/Suomeksi/Tyonantajille-ja-
tyoyhteisolle/Monikulttuurisuus-tyoelamassa)

MoniQ. 2006. Monikulttuurisuus työyhteisössä – Opas työnantajille. [viitattu 24.10.2014] Saatavissa:

http://www.yhdenvertaisuus.fi/@Bin/114924/Julkaisu_tyonantajille.pdf

Räikkönen, T. 2013 Monikulttuurisuuden haasteet ja mahdollisuudet kerroshoitajien johtamisessa. [viitattu 26.10.2014] Saatavissa:

[http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/60240/VALMIS_Raikkonen_Tiina.
pdf?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/60240/VALMIS_Raikkonen_Tiina.
pdf?sequence=1)

TAK Oy. 2014. Rajatutkimus 2013 Tuloksia. [viitattu 9.12.2014] Saatavissa:

[http://www.tak.fi/wp-content/uploads/2014/04/TAK-Rajatutkimus-2013-
esittelyaineisto.pdf](http://www.tak.fi/wp-content/uploads/2014/04/TAK-Rajatutkimus-2013-
esittelyaineisto.pdf)

TAK Oy. 2013. Venäläismatkailun kehitys [viitattu 6.10.2014] Saatavissa:

[http://www.tak.fi/wp-
content/uploads/2013/10/01_liite_venalaismatkailun_kehitys.pdf](http://www.tak.fi/wp-
content/uploads/2013/10/01_liite_venalaismatkailun_kehitys.pdf)

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2012. Kokemuksia kansainvälisistä rekrytoinneista Suomeen [viitattu 24.10.2014] Saatavissa:

http://www.tem.fi/files/32913/TEM_matto-opas_26-4-to.PDF

Työterveyslaitos. 2014. Kaupan ala – monikulttuurinen työpaikka. [viitattu 26.10.2014] Saatavissa:

[http://www.ttl.fi/fi/tyoura/tyouran_uurtaja/Documents/monikulttuurisuus_tuloskor
tti.pdf](http://www.ttl.fi/fi/tyoura/tyouran_uurtaja/Documents/monikulttuurisuus_tuloskor
tti.pdf)

Työterveyslaitos. 2010. Työ ja ihminen. [viitattu 23.10.2014] Saatavissa:

[http://www.ttl.fi/fi/tyo_ja_ihminen/Documents/Tyojaihminen_2007_monikulttuur
isuus.pdf](http://www.ttl.fi/fi/tyo_ja_ihminen/Documents/Tyojaihminen_2007_monikulttuur
isuus.pdf)

Yle. 2013. Näin venäläiset yöpyvät ja tekevät tax free –ostoksia [viitattu 6.10.2014] Saatavissa:

http://yle.fi/uutiset/nain_venalaiset_yopyvat_ja_tekevat_tax_free_ostoksia/6576944

Älykäs työ. 2010. Järkeä rekrytointiin. [viitattu 6.1.2015] Saatavissa:

<http://www.alykastyo.fi/jarkea-rekrytointiin>

LIITTEET

Teemahaastattelurunko esimiehille

1. Taustat

- a. Mikä on asemasi yrityksessä?
- b. Kauanko olet toiminut nykyisessä tehtävässäsi?
- c. Montako työntekijää työyhteisössänne on ja kuinka moni heistä on ulkomaalaistaustainen?

2. Venäjänkielentaitoisen työvoiman tarve

- a. Kerro lyhyesti rekrytointiprosessista. Miten se eroaa tavanomaisesta, kun tarkoituksena on rekrytoida venäjänkielentaitoinen?
- b. Miten määrittelette sen, kuinka paljon venäjänkielentaitoisia työntekijöitä tarvitsette?
- c. Miten olette ”löytäneet” venäjänkielistä työvoimaa ja onko venäjänkielentaito yksi rekrytointikriteereistä nykyisin?
- d. Esiintyykö eri kulttuuritaustaisten työntekijöiden rekrytoinnissa haasteita verrattuna suomalaisen työntekijän rekrytointiin?
- e. Koetko teillä olevan riittävästi venäjänkielentaitoisia työntekijöitä?

3. Monikulttuurisuus työyhteisössä.

- a. Kuvaile työyhteisöäsi muutamalla sanalla.
- b. Mitä haasteita työyhteisön, jossa on eri kulttuurista lähtöisin olevia henkilöitä, johtamisessa on?
- c. Koetko muualta tulleiden työntekijöiden olevan esimerkiksi työmotivaatioltaan erilaisia kuin suomalaiset työntekijät?
- d. Millä tapaa monikulttuuriset työntekijät ovat rikastuttaneet työyhteisöä ja missä tilanteessa heistä on ollut erityinen hyöty?
- e. Onko työntekijöidenne kielitaito riittävä vai aiheutuuko siitä/sen puutteesta joskus ongelmia?

Teemahaastattelurunko työntekijöille:

1. Taustat

- a. Mistä olet kotoisin ja kauanko olet asunut Suomessa?
- b. Kauanko olet työskennellyt nykyisessä tehtävässäsi?
- c. Miten päädyit töihin Hämeenmaalle?
- d. Millainen työhaastattelu mielestäsi oli?

2. Työnteko

- a. Kerro lyhyesti omasta työstäsi.
- b. Viihdytkö työssäsi?
- c. Tarvitsetko usein venäjän kieltä työssäsi?
- d. Kysyvätkö muut usein sinulta apua?
- e. Onko työpaikallasi tarpeeksi venäjänkielentaitoisia työntekijöitä?

3. Työyhteisö

- a. Kerro esimiehestäsi sekä työkavereistasi lyhyesti.
- b. Auttavatko he sinua tarvittaessa?
- c. Mitä hyvää on suomalaisissa työkavereissa, entä mistä et niin tykkää?
- d. Onko sinulla ollut joskus ongelmia kielitaidon kanssa töissä?
- e. Mikä on suurin haasteesi töissä?
- f. Mitä haluaisit työssäsi muuttaa?

Teemahaastattelu HR-asiantuntijalle

1. Kerro lyhyesti tyypillisestä rekrytointiprosessista Osuuskauppa Hämeenmaalla.
2. Tehdäänkö teillä henkilöstösuunnitelma, eli arvioitko miten henkilöstö tulee muuttumaan tulevaisuudessa? Minkä perusteella suunnittelua tehdään?
3. Miten arvioitte uuden työntekijän tarpeen?
 - a. Onko yleisin syy uuteen rekrytointiin se, että joku työntekijä irtisanoutuu tai jää pois muusta syystä?
4. Tapahtuuko henkilöstössä paljon muutoksia esim. vuoden aikana?
5. Kuinka monta rekrytointia teillä tehdään vuodessa?
 - a. Käytättekö paljon hyödyksi avoimia teille tulleita hakemuksia?
6. Mikä on parhaaksi kokemanne rekrytointikanava?
7. Kuinka kauan rekrytointiprosessi yleensä kestää?
8. Hoitavatko esimiehet prosessin itsenäisesti vai osallistuuko HR-osasto siihen myös?